



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปรัชญาคุณวุฒิปบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา)

ปริญญา

วิทยาศาสตร์การกีฬา

โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของประเทศไทย

Core Competency Model in Sports Science Personnel of the Sports Authority
of Thailand

นางผู้วิจัย นางมาลี ภูมิภาค

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิลมนิ ศรีบุญ, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อาจารย์อำไพ ทองธีรภาพ, Ph.D.)

ประธานสาขาวิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ราตรี เรืองไทย, Ed.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญจนา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ _____ เดือน _____ พ.ศ. _____

สิงสิงจิ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย

Core Competency Model in Sports Science Personnel of the
Sports Authority of Thailand

โดย

นางมาลี ภูมิภาค

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา)

พ.ศ. 2554

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มาลี ภูมิภาค 2554: รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ปรินญาปรัชญาคุณฐิบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา)
สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์, Ph.D. 220 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะหลัก เครื่องมือประเมินสมรรถนะหลัก
และแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัย
แบบผสมผสานทั้งการวิจัยในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยใช้เทคนิคสามเส้า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้
ประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จากฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา พนักงานฝ่าย
ทรัพยากรบุคคล นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน นักกีฬาจากสมาคมกีฬา
ต่างๆ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามและแบบประเมินสมรรถนะ
หลัก ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเชิง
คุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา และใช้โปรแกรมลิสเรลเวอร์ชัน 8.72 เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยมีข้อค้นพบ ดังนี้ รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง
ยืนยันแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นคือ องค์ประกอบที่ 1
คือ สมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา จำนวน 12 สมรรถนะ องค์ประกอบที่ 2
สมรรถนะด้านทักษะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา จำนวน 16 สมรรถนะ และองค์ประกอบที่
3 สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 16 สมรรถนะ พิจารณาจากค่าไคสแควร์มีค่าเท่ากับ
25.76 , 70.81 และ 68.44 ตามลำดับ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์สูง อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรด้าน
วิทยาศาสตร์การกีฬา คือ แบบประเมินที่มีความสอดคล้องกับรูปแบบสมรรถนะหลักที่ครอบคลุมทั้ง 3
องค์ประกอบ คือ สมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ซึ่งแบบประเมินดังกล่าวได้
ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ และได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการศึกษาแนวทางการพัฒนา
บุคลากรตามกรอบสมรรถนะ พบว่า มี 2 แนวทาง คือ 1) แนวทางการพัฒนาด้วยตนเอง อาทิ การศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน และ 2) แนวทางการพัฒนาโดยหน่วยงาน อาทิ การส่งเข้าอบรม และ
การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ เป็นต้น

Malee Poomiphak 2011: Core Competency Model in Sports Science Personnel of the Sports Authority of Thailand. Doctor of Philosophy (Sports Science), Major Field: Sports Science, Interdisciplinary Graduate Program. Thesis Advisor: Mr. Somchai Prasertsiriphan, Ph.D. 220 pages.

This research aimed to identify model and assessment tools of core competency including the improvement of the Sports Authority of Thailand's sports science personnel. The researcher adopted a mixed methodology, combining a qualitative with a quantitative technique and using the tripolar technique for data attestation. The sample subjects consisted of sports science scholars, Sports Science Division administrators and personnel, and athletes and coaches from sports associations in pursuit of excellence and professionalism. The research instruments were an interview form, questionnaire and competency evaluation form, all of which were approved by experts. The qualitative data were analyzed using the descriptive analysis method, whilst the quantitative data were analyzed using the Lisrel Programme, version 8.72

Based on the Confirmatory Factor Analysis, model of core competency of the sports science personnel, consisting of three components, conformed to the empirical data. The three components were (i) 12 areas of knowledge competency; (ii) 16 areas of competency in sports science skills; and (iii) 16 areas of competency in qualities needed for sports science occupations. The chi-square values were 25.76, 70.81 and 68.44 respectively, and a balance of standard components were at the statistically significant level of .05. The instruments used to assessment sports science personnel's competency were designed to assessment all of the three components, namely, knowledge competency, competency in sports science and technology skills and competency in qualities needed for sports science occupations. They were adjusted to correspond to the model of core competency of the sports science personnel and accepted by the scholars.

The study found a principal means of improving sports science personnel that could be 1) to improve their skills via a mentoring system, and to emphasise autonomous self-improvement amongst sports science personnel and 2) to enhance their knowledge and efficiency by supporting them to further their studies, to offer them short training courses.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ดูแล ความช่วยเหลือ และความเมตตาจากอาจารย์ ดร.สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิลมนิ ศรีบุญ อาจารย์ ดร.อำไพ ทองธีรภาพ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.อิชฎิ กุญอินทร์ ประธานกรรมการสอบ อาจารย์ ดร.ไวพจน์ จันทร์เสม ผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอกในการสอบ ที่กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษา แนะนำตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยเกิดความรู้ มีแนวทางในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ในงานวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ มีความสมบูรณ์มากขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอกราบขอบพระคุณ ท่านอธิการบดี ผู้บริหาร คณบดี เพื่อนร่วมงานจากสำนักวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง คณาจารย์จากคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้ออกาสทางการศึกษา ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยในการศึกษาครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหาร บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาจากฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การกีฬาแห่งประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมาคมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ ที่กรุณาให้ข้อมูลและเสียสละเวลาในการวิจัย ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัยทำให้ผลงานวิจัย มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เหนือสิ่งอื่นใด ขอกราบขอบพระคุณ กำลังใจจากคุณพ่อพิชัย คุณแม่वासนา ภูมิภาครวมทั้งความเสียสละความอดทนของครอบครัวภูมิภาค และครอบครัว ณ หนองคายที่ได้รับผลกระทบจากการที่ผู้วิจัยต้องใช้เวลาของครอบครัวเพื่อศึกษาและทำงานวิจัยนี้ จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จได้ในที่สุดและขอขอบพระคุณทุกกำลังใจจากผู้ที่คอยเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยเสมอมา

ท้ายสุดนี้คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบแด่ พระคุณของ บิดามารดา ครูอาจารย์ ตลอดจนผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน เพื่อนสนิทมิตรสหายและผู้มีพระคุณทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้วิจัย จนทำให้งานวิจัยนี้มีคุณค่าและคุณประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจต่อไป

มาลี ภูมิภาค
เมษายน 2554

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(6)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
คำถามในการวิจัย	8
ขอบเขตการวิจัย	9
ประโยชน์ที่ได้รับ	10
นิยามศัพท์	12
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	13
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	13
แนวคิดเรื่องสมรรถนะของบุคลากร	22
แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน	45
แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	50
บทบาทของวิทยาศาสตร์การกีฬาต่อการพัฒนากีฬาของประเทศไทย	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	76
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	94
แผนการวิจัย	95
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	99
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	100
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	105
การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง	106

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	107
ผลการวิจัย	107
ข้อวิจารณ์	156
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	163
สรุปผลการวิจัย	163
ข้อเสนอแนะ	174
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	179
ภาคผนวก	189
ภาคผนวก ก ราชนามผู้ทรงวุฒิตรวจคุณภาพแบบสอบถาม	
สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	190
ภาคผนวก ข ราชนามผู้ทรงวุฒิตรวจคุณภาพแบบประเมิน	
สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	192
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิทยานิพนธ์	194
ภาคผนวก ง เครื่องมือในงานวิจัย แบบสอบถามสมรรถนะหลักของ	
บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	197
ภาคผนวก จ แบบประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากร	
ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	205
ภาคผนวก ฉ ตารางแสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม	
รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	212
ภาคผนวก ช ผังโครงสร้างแผนยุทธศาสตร์ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา	
(พ.ศ. 2553 – 2557)	216
ภาคผนวก ซ ผังโครงสร้างแผนยุทธศาสตร์ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
(พ.ศ. 2553 – 2557)	218
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	220

สารบัญตาราง

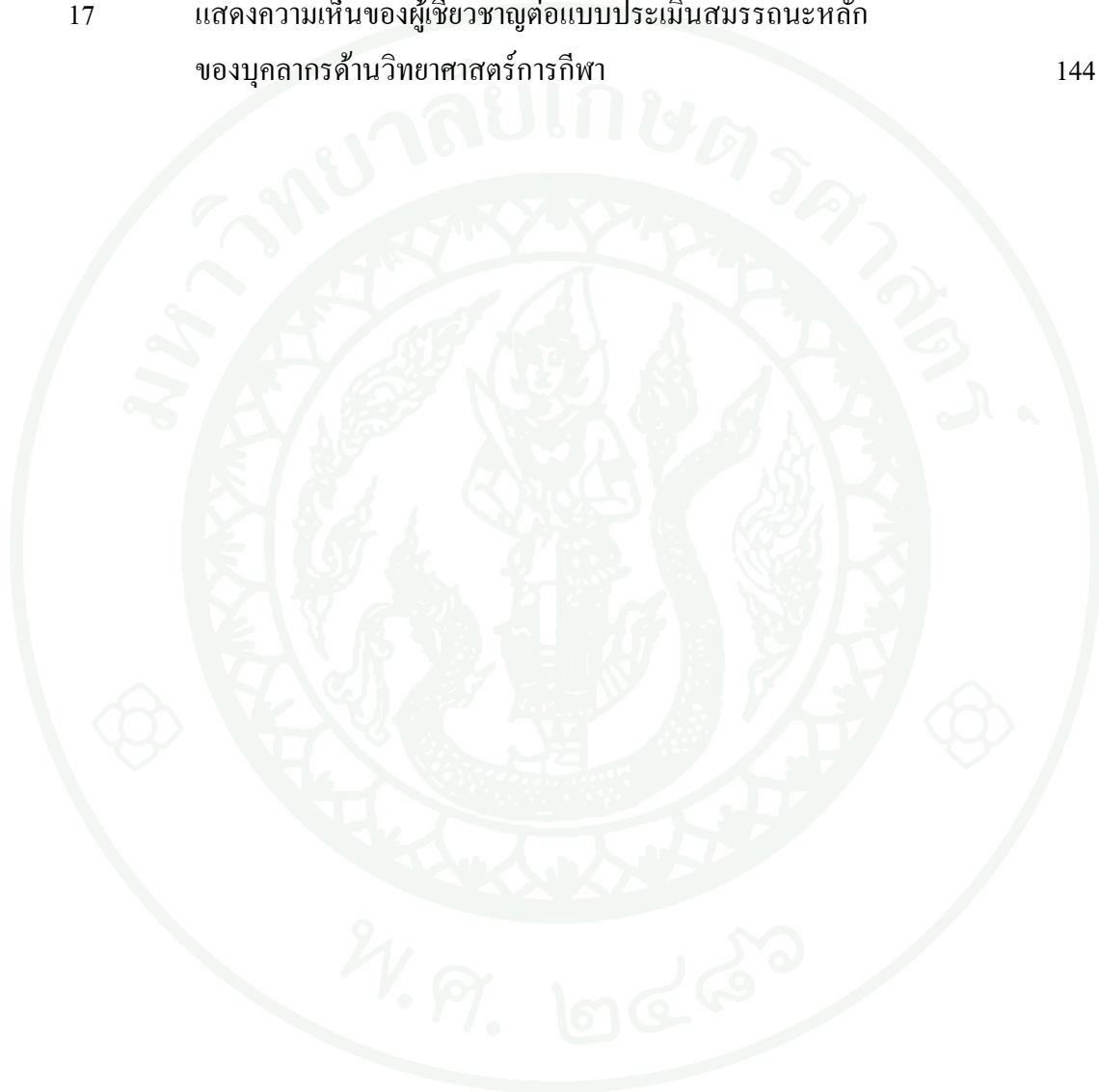
ตารางที่		หน้า
1	แสดงการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลในอดีตกับ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นไปที่ความสามารถ (Competency)	16
2	แสดงตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบใช้ความถี่ของพฤติกรรม ในการกำหนดระดับ	48
3	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์	109
4	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	119
5	แสดงความหมายของสมรรถนะหลักบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านความรู้	120
6	แสดงความหมายของสมรรถนะหลักบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านทักษะ	121
7	แสดงความหมายของสมรรถนะหลักบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	122
8	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันขององค์ประกอบสมรรถนะ ด้านความรู้	124
9	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันขององค์ประกอบสมรรถนะ ด้านทักษะ	126

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
10	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันขององค์ประกอบสมรรถนะด้านคุณลักษณะ	128
11	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของสมรรถนะด้านความรู้	129
12	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของสมรรถนะด้านทักษะ	131
13	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของสมรรถนะด้านคุณลักษณะ	132
14	แสดงค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านความรู้	134
15	แสดงค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านทักษะ	137
16	แสดงค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านคุณลักษณะ	140

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
17	แสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบประเมินสมรรถนะหลัก ของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	144



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	การกำหนดสมรรถนะ	36
2	เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมโดยสถานการณ์	40
3	ปัจจัยสำคัญของการสร้างนักกีฬาผู้ความเป็นเลิศ	75
4	แผนการวิจัย	95
5	โครงสร้างการบริหารฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย	111
6	รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านความรู้	136
7	รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านทักษะ	139
8	รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านคุณลักษณะ	142
9	รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย	143

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการณ์ของโลกยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการด้านต่างๆของระบบการเมือง เศรษฐกิจ การค้า เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ การ รัฐบาล และภาคเอกชนต้องปรับตัว และแสวงหาวิธีบริหารจัดการแบบใหม่เพื่อให้องค์กรสามารถฝ่าฟันกับวิกฤติที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การที่องค์กรจะอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันสูงและปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องเป็นองค์กรที่มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนรู้เท่าทันถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาและยกระดับให้เป็นองค์กรที่ต้องการในอนาคตได้ อารมณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2551) กล่าวว่า หากจะถามว่าปัจจัยด้านใดที่มีส่วนผลักดัน และส่งเสริมให้องค์กรเกิดการปรับปรุง และพัฒนาทำให้องค์กรสามารถเติบโตและแข่งขันได้กับตลาดแรงงานภายนอก ทำให้องค์กรสามารถดำรงคงอยู่ต่อไปได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยนั้นไม่ใช่เพียงแค่มิเงินลงทุนที่มาก มีเทคโนโลยีที่ดี มีเครื่องมือที่ทันสมัย แต่ปัจจัยที่สำคัญคือ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ และมีศักยภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ชัชชัย พันธุ์เกตุ (2544) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรก็ประสบกับปัญหาเกิดขึ้นหลายลักษณะไม่ว่าจะเป็นทั้งในลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร การขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าหลายองค์กรมีความมุ่งมั่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการบริหารนั้นไม่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร

ในการบริหารขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนถือว่าทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดคือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีทรัพยากรในระบบการบริหารที่เหมือนกัน คือ มีคน (Men) มีเงิน (Money) มีวัสดุ (Materials) และมีการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งคุณภาพของทรัพยากรแต่ละประเภทของแต่ละองค์กร ย่อมมีคุณภาพที่ไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพของคน โดยอาจกล่าวได้ว่า “คน” หรือ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุดที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรในยุคปัจจุบันจึงมีการแข่งขันในการสรรหา (Recruitment) และพัฒนา (Development) เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถสูง เข้าร่วมงานกับองค์กรในปริมาณที่เพียงพอ เพื่อจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนทุกบริบทขององค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2546-2550) ซึ่งหนึ่งในเจ็ดยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นการสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ด้วยการเร่งสรรหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงเข้าสู่ราชการ โดยให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ ที่ยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร และสมรรถนะที่จำเป็น อันจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบราชการไทยทั้งระบบและข้าราชการทุกระดับในทิศทางที่ดีขึ้น เพื่อให้สามารถจับบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร สิม่า สีมานันท์ (2548) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่เป็นแนวคิดที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการในขณะเดียวกันยังนำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่นด้วย เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การกำหนดตำแหน่ง การให้ทุนให้โทษ การเพิ่มประสิทธิภาพ และแรงจูงใจ และอื่นๆ จะดำเนินการโดยคำนึงถึงสมรรถนะเป็นสำคัญ โดยองค์กรจะได้ประโยชน์ในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นในภาวะที่องค์กรต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะถูกนำมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นจากความเชื่อว่าการจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนาและการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานจากเดิมที่เน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงานซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ยังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพเพิ่มขึ้นด้วยเนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีผลให้พฤติกรรมในการทำงานของคนหรือบุคลากร มีคุณลักษณะที่องค์กรต้องการและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานและจ่ายค่าตอบแทน นอกจากจะเน้นที่ผลงาน

เพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น ดังนั้นในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์หากมีการเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น และที่สำคัญจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีขีดความสามารถและศักยภาพที่องค์กรต้องการได้ สอดคล้องกับ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2549) กล่าวว่า แนวคิดเรื่องสมรรถนะ เป็นแนวคิดใหม่ที่เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความเชื่อ่านอกเหนือจากความรู้และสติปัญญา พฤติกรรมมีบทบาทต่อความสำเร็จของบุคคลนั้น ด้วยเช่นกัน ซึ่งสมรรถนะเป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญาของบุคคลเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล เช่น แรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ หรือวุฒิภาวะทางอารมณ์ ดังนั้นแนวคิดเรื่องสมรรถนะจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การคัดเลือกบุคคล เข้าทำงาน (Recruitment) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการบริหารผลตอบแทน (Compensation) สำนักคณะกรรมการข้าราชการจึงได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ซึ่งมีผลการศึกษาที่สนับสนุนว่าเมื่อนำรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้วจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในมิติด้านการกีฬาปัจจุบันประเทศต่างๆ ได้อาศัยการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติเป็นเวทีแสดงศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังจะเห็นได้ว่าตารางเหรียญรางวัลในการแข่งขันโอลิมปิก สิบอันดับแรกมักจะตกเป็นของประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือแม้กระทั่งการแข่งขันโอลิมปิกเกมส์ที่กรุงปักกิ่ง ประเทศจีน ในปี ค.ศ. 2008 รัฐบาลจีนได้อาศัยโอกาสอันดีนี้แสดงศักยภาพทางเศรษฐกิจด้วยการลงทุนกว่าสี่หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ เพื่อเตรียมการจัดการเป็นเจ้าภาพกีฬาโอลิมปิกด้วยการสร้างสนามกีฬาและระบบสาธารณูปโภคมากมายเพื่อรองรับการแข่งขันอันทรงเกียรตินี้ นอกจากนี้รัฐบาลจีนได้ลงทุนเพื่อการฝึกซ้อมนักกีฬาเพื่อครองความเป็นเจ้าเหรียญทองโอลิมปิกที่ตนเองเป็นเจ้าภาพ โดยประมาณการว่า ต้องลงทุนประมาณ 200-400 ล้านบาทต่อหนึ่งเหรียญทอง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการสร้างนักกีฬาที่ประสบความสำเร็จในระดับนานาชาตินั้นต้องลงทุนมหาศาล ประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนากีฬาชาติตลอดมา เห็นได้จากการบรรจุให้กีฬาเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554 อันเป็นการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจจริงของรัฐบาลที่ให้การสนับสนุนและพัฒนากีฬาของประเทศไทยอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม เม็ดเงินที่มีการลงทุนไป

ใช้ในการพัฒนาการศึกษาไม่สามารถรับประกันถึงความสำเร็จในวงการกีฬาไทย หากไม่มีระบบการพัฒนา นักกีฬาที่มีประสิทธิภาพและได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง (ชัยพัฒน์ หล่อศิริรัตน์, 2552)

ดังที่กล่าวมาแล้ว การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ปัจจัยที่สำคัญคือ ทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก องค์กรกีฬา ของประเทศไทยอย่างการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ตระหนักถึงความสำคัญเรื่องการบริหารและการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ โดยการกีฬาแห่งประเทศไทย (2551) กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นปัจจัย สำคัญที่สุดในการนำพาองค์กรไปสู่ความอยู่รอด และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่า มนุษย์จะถูกจำแนกว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ หรือทุนมนุษย์ ก็จำเป็นอย่างยี่ที่จะต้องอาศัย ความรู้ ความเข้าใจและแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารและพัฒนาเพื่อให้ แต่ละบุคคลได้สามารถใช้ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถได้เต็มศักยภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน และเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร ปัจจุบันการกีฬาแห่งประเทศไทยได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับ การพัฒนาทรัพยากรอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ กับ พนักงานทุกระดับ ในบางหน่วยงาน โดยที่ยังไม่ครอบคลุมถึงทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายวิทยาศาสตร์ การกีฬา ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนางานการกีฬาของประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จได้

ปัจจุบันในวงการกีฬาทั่วโลก เล็งเห็นว่าการที่จะพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการกีฬาของ ชาติให้สูงขึ้นจะต้องอาศัยองค์ความรู้และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา จากแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550 – 2554) ได้กล่าวถึงแนวโน้มทิศทางการกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬาว่า วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีการกีฬา เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้นักกีฬาประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาในทุกๆ ระดับ ดังนั้นการพัฒนาความรู้และการนำความรู้ตลอดจนเทคนิคทางด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีการกีฬามาใช้ในการฝึกฝนและพัฒนาโครงสร้างของร่างกายตลอดจนอุปกรณ์ หรือ เครื่องมือที่ใช้ในการเล่นกีฬาควรได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ นักกีฬาประสบความสำเร็จในการแข่งขันซึ่งจะนำมาทั้งชื่อเสียงและรายได้ต่อตัวนักกีฬาเอง ตลอดจนชื่อเสียงและ เกียรติภูมิของประเทศชาติ สอดคล้องกับกฤษฎา บานชื่น (2534) ได้อ้างถึงคำกล่าวของแพทย์ประจำ ทีมโอลิมปิกของรัสเซีย ในปี ค.ศ. 1976 ได้ทำนายไว้ว่า การแข่งขันกีฬาโอลิมปิกครั้งต่อไปประเทศ ใดที่มีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์การกีฬาจะเป็นผู้ชนะ และได้กล่าวถึงความจริงที่ได้ พิสูจน์โดยทีมเยอรมันตะวันออกซึ่งเป็นประเทศเล็กที่มีพลเมืองน้อยเมื่อเทียบกับอเมริกา และ

รัสเซีย แต่เยอรมันตะวันออกสามารถคว้าเหรียญทองนำหน้าในกีฬาโอลิมปิกในปีนั้น เพราะความช่วยเหลือทางวิทยาศาสตร์การกีฬา สอดคล้องกับ ชัยวัฒน์ หล่อศิริรัตน์ (2552) กล่าวไว้ว่า ระบบการพัฒนากีฬาที่มีประสิทธิภาพจะต้องได้รับการสนับสนุนจากวิทยาศาสตร์การกีฬาในสาขาต่างๆเพื่อที่จะค้นหา พัฒนาและรักษานักกีฬาให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ที่สุด พร้อมที่สุดสำหรับการแข่งขันเพื่อชิงชัยเอาความเป็นเลิศและชัยชนะมาสู่ตนเองและประเทศชาติ แต่การที่จะบรรลุถึงเป้าหมายได้ต้องขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ ความร่วมมือของบุคคลหลายฝ่ายที่สำคัญๆ อาทิ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้เชี่ยวชาญทางวิทยาศาสตร์การกีฬาแต่ละสาขา และผู้บริหารแต่ละระดับ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้เชี่ยวชาญทางวิทยาศาสตร์การกีฬาในแต่ละสาขามูลคณดังกล่าวที่มีบทบาทสำคัญในการศึกษาค้นคว้าวิจัย เผยแพร่ความรู้จากการศึกษาวิจัยให้กับผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของนักกีฬา ซึ่งได้แก่ สมาคมกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ปกครองและนักกีฬา ตลอดจนค้นหาวิธีการที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถของนักกีฬาให้ไปสู่ความสามารถสูงสุด ส่วนผู้บริหารนั้นมีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนการศึกษาวิจัย ทั้งในเรื่องของการวางแผนการพัฒนากีฬาอย่างมีระบบและการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการศึกษาวิจัย และพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา การสนับสนุนพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง หากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้วได้ให้ความสำคัญ และตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของตัวเอง คาดว่าวงการกีฬาของประเทศไทยคงจะพัฒนาสูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬา (2551)

วิทยาศาสตร์การกีฬานำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาในนานาประเทศทั่วโลก ทำให้หลายสมาคมกีฬาในประเทศไทยเกิดความตื่นตัวและมีการตอบรับการนำวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬาเพิ่มขึ้น แต่ปัญหาที่พบ คือ การนำวิทยาศาสตร์ไปใช้ยังไม่ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับเท่าที่ควร ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย โดยเฉพาะเรื่องบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับยังมีไม่เพียงพอ และไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้ในเชิงคุณภาพ นั่นคือบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ ขาดทักษะ ขาดความชำนาญในการทำงานจริง ขาดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ขาดแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการที่จะทำงาน ประกอบกับขาดความรู้ความเข้าใจในเส้นทางอาชีพ จึงทำให้ไม่สามารถผลิตผลงานเพื่อให้บริการได้อย่างเป็นรูปธรรมส่งผลให้ประสิทธิภาพในการนำวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทำให้ขาดการยอมรับและขาดความเชื่อมั่นในวิชาชีพวิทยาศาสตร์การกีฬาจากกลุ่มผู้ใช้บริการว่าบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

จะสามารถประยุกต์องค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้ดีขึ้นจริงหรือไม่ สอดคล้องกับ นฤพนธ์ และคณะ (2551) ศึกษาวิจัย พบว่า นักกีฬา ผู้ฝึกสอนและผู้ปกครองบางส่วน ยังมีความไม่มั่นใจในประสิทธิภาพและคุณภาพของนักจิตวิทยาการกีฬาว่าจะมีความรู้ความสามารถพอที่จะเตรียมความพร้อมทางด้านจิตใจของนักกีฬาได้ตามที่กำหนดเป้าหมายได้ ซึ่งถือเป็นแง่มุมที่ผู้บริหารหรือนุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องกลับมาพิจารณาเพื่อหาแนวทางพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์ (2547) กล่าวไว้ว่า นักวิทยาศาสตร์การกีฬาบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจที่ลึกซึ้งในวิชาชีพ ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จและขาดการยอมรับจากผู้ให้บริการทุกส่วนที่เกี่ยวข้องไม่สามารถประยุกต์ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้นวิทยาศาสตร์การกีฬา จะไม่สามารถพัฒนาได้โดยหากขาดคนที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง แม้ว่าปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยและสถาบันที่มีการผลิตบุคลากรในสาขาวิชานี้ แต่เมื่อเทียบสัดส่วนกับความขาดแคลนแล้ว ยังไม่เพียงพอต่อการรับผิดชอบประชากรทั้งประเทศ และที่สำคัญ คือ บุคลากรที่มีอยู่มากไม่ได้รับผิดชอบในงานในสาขาวิชาชีพ ทำให้ขาดความรู้ ความชำนาญอย่างลึกซึ้งในวิชาชีพ ไม่สามารถสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับต่อสาธารณชน ดังนั้น เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและได้รับการยอมรับในสาขาวิชาชีพดังกล่าว จำเป็นต้องสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพเหล่านี้ให้สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะการผลิตผลงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย ความต้องการขององค์กรและความต้องการของผู้ให้บริการ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ให้เกิดการพัฒนาวงการกีฬาในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

ดังนั้นเพื่อให้ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนหน่วยภารกิจหลัก (Core Support) ในการพัฒนากีฬาเป็นเลิศและกีฬาอาชีพให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ พัฒนาการกีฬาของประเทศมุ่งสู่สากลและทัดเทียมระดับนานาชาติ ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่มีการแข่งขันสูงนี้ จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นทุนทางปัญญาที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งของบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะ คือ มีความรู้ มีทักษะ มีความชำนาญด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาที่ทันสมัยและมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่จะทำหน้าที่ในการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ในการสรรหาและเสริมสร้างศักยภาพของนักกีฬาทั้งระบบให้มีสมรรถนะสูงเพื่อให้ นักกีฬาประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติได้ จากนโยบายของผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย (2550) ที่เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาคณะในองค์กร โดยกล่าวว่าไว้ว่าทรัพยากร

บุคคลและองค์กรก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการเป็นพลังขับเคลื่อนให้การพัฒนาการกีฬาของประเทศไทยก้าวสู่ความเป็นเลิศและอาชีพได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงได้กำหนดนโยบายสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของการกีฬาแห่งประเทศไทยไว้ว่า ในการบริหารสิ่งสำคัญคือ ให้นำหลักการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาเป็นภารกิจหลักในการดำเนินงานและให้พิจารณาเรื่องการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ต้องดำเนินการทบทวนสมรรถนะของบุคลากรของการกีฬาแห่งประเทศไทยและการพัฒนา มาตรฐานการพัฒนาศักยภาพของการกีฬาแห่งประเทศไทย ให้เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ออกมาเป็นหลักในการพิจารณา รับบุคลากร การเข้าสู่ตำแหน่งระดับผู้บริหาร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

เนื่องด้วยการกำหนดสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยยังไม่ครอบคลุมถึงการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา อย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทยในบริบทปัจจุบัน เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬามีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานตามท้องที่องค์กรต้องการ และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นการใช้รูปแบบสมรรถนะ ในงานของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามาเป็นต้นแบบในการพัฒนา เพื่อยกระดับวิชาชีพ วิทยาศาสตร์การกีฬาให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากลต่อไปซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการ การข้าราชการพลเรือน (2548) กล่าวว่าองค์กรในหลายๆประเทศให้ความสนใจต่อการสร้าง “คลังของ ผู้มีทักษะสมรรถนะสูง ” (Pool of skilled talent) เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรระดับสากล และข้ามชาติมากขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเร่งดำเนินการพัฒนา ผู้นำองค์กร มีการสรรหา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทยโดยใช้แนวคิดสมรรถนะ

คำถามในการวิจัย

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาค้นหาคำตอบในประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

1. รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทยควรเป็นอย่างไร
2. เครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทยโดยใช้แนวคิดสมรรถนะเป็นอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยจำแนกออกเป็น 4 ประเด็นสำคัญ ดังนี้ ประเด็นที่หนึ่ง เป็นการศึกษาโครงสร้าง การบริหารงาน ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ประเด็นที่สอง ศึกษาแนวคิดด้านสมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ประเด็นที่สาม ศึกษาแนวคิดด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีบทบาทต่อการพัฒนาการกีฬา โดยศึกษาจากแผนพัฒนากีฬาระดับที่ 4 และจากแผนกลยุทธ์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ประเด็นที่สี่ เป็นการศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬา

ในการวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาตามแนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1973 อ้างใน รัชนิวรรณ วณิชยธนม, 2548) ที่อธิบายไว้ว่า การที่คนทำงานแล้วมีผลงานดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะภายในเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรม และความสำเร็จในการทำงานของคน ซึ่งการที่จะพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงทำได้ไม่ง่ายนักจำเป็นต้องใช้เวลา แนวคิดนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง นอกเหนือไปจากการวัดเชาว์ปัญญา สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับผลปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) โดยเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งานเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการ และลักษณะงานที่กว้างและหลากหลาย

สรุปได้ว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลรวมมาจากความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ที่ทำให้บุคลากรแสดงผลปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น ซึ่งมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน กล่าวกันว่าการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือ การเลือกคนที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนา และทำ

ให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนมากกว่าการเน้นผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเท่านั้น

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ใช้ตัวอย่างของวิธีการต่างแหล่งข้อมูลซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารของการกีฬาแห่งประเทศไทย นักวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลในสังกัดการกีฬาแห่งประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสมาคมกีฬา ผู้รับผิดชอบด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของสมาคมกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้จัดการทีม นักกีฬา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาในการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬา

ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์เชิงวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบแนวคิดสมรรถนะของ McClelland ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เป็นผลรวมมาจาก ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ โดยนำมาประยุกต์ใช้กับบุคลากรทางการกีฬา นั่นคือ เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยทำให้ทราบรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ทราบเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งจะเป็นองค์ความรู้ใหม่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการกีฬา (Human Resource Development in Sports) อันจะเป็นประโยชน์สำหรับเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้า วิจัยในสาขาการจัดการกีฬา สำหรับนิสิต นักศึกษา นักวิชาการหรือผู้สนใจ เพื่อพัฒนาผลงานวิจัย ผลงานวิชาการด้านการจัดการกีฬาในบริบทของประเทศไทยต่อไป

ประโยชน์เชิงประยุกต์

1. รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จะเป็นแนวทางสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การกีฬาแห่งประเทศไทยในการนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทิศทางการบริหารที่ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น

2. ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้รับทราบความสามารถของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ทราบความสามารถภายในองค์กรของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และควรจะมีการพัฒนาหรือปรับปรุงประสิทธิภาพให้ก้าวหน้าอย่างไร ที่จะทำให้อำนาจบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และผู้ใช้บริการ มีความพึงพอใจ

3. ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ประสบความสำเร็จในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาจะได้รับการพัฒนาอย่างมีทิศทาง มีความเข้าใจในเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งงานในสายอาชีพมากขึ้น เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นมีผลผลิตของงานและคุณภาพของงานสูงขึ้น

5. บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทยจะเป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ เป็นทั้งคนเก่งและคนดี มีความเป็นมืออาชีพที่สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีไปใช้ในการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เกิดการยอมรับและความเชื่อมั่นในวิชาชีพจากผู้ให้บริการมากยิ่งขึ้น

6. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องในการนำรูปแบบสมรรถนะ นำเครื่องมือการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาต่อไป

นิยามศัพท์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้นิยามศัพท์ดังต่อไปนี้

รูปแบบสมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง โครงสร้างองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทุกคนที่มีตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบ ที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬาซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ฝ่าย วิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทยต้องการ อันจะส่งผลให้พนักงานที่ทำงานนั้นมีผล การทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าเพื่อนร่วมงานที่ทำงานประเภทเดียวกัน เพื่อสนับสนุนให้ บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทยแต่ละหน้าที่ ได้แสดงพฤติกรรมที่ เหมาะสมแก่บทบาท หน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาสายอาชีพและนำมาอ้างอิงเป็นมาตรฐานวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์ การกีฬาและคุณภาพในการทำงานของแต่ละบุคคล

บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา (Sports Science Personnel) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สังกัดฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย รวมถึงพยาบาล นักกายภาพบำบัด ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพนักกีฬาในกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ

การกีฬาแห่งประเทศไทย (Sport Authority of Thailand) หมายถึง องค์กรรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่มีหน้าที่ในการส่งเสริม ประสานงาน ให้ความร่วมมือใน การจัดและดำเนินการกีฬา ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและการพัฒนากีฬา เพื่อการอาชีพ

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเป็นตอนตามลำดับดังนี้

- ตอนที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
- ตอนที่ 2 แนวคิดเรื่องสมรรถนะของบุคลากร
- ตอนที่ 3 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 4 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ตอนที่ 5 วิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีบทบาทต่อการพัฒนากีฬา
- ตอนที่ 6 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นต้นกำเนิดที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและสังคม ตลอดจนประเทศชาติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการบริหารงานในองค์กรนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นเครื่องมือการบริหารที่สำคัญสำหรับเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร และสามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตและก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ตลอดจนแข่งขันได้ในสังคมยุคใหม่ หน่วยงานจึงเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจขององค์การ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่

1. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นทั้งโอกาส(Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์กร เช่น กฎหมาย สภาพทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

2. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขัน และความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกี่ยวกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของกลุ่ม เป็นต้น องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อทิศทางการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบ ด้วยเช่นกัน

3. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติการกิจต่างๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

4. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

5. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนา ก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่ (Function) เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ แต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (Management team) แผนภาพ ได้อธิบายความแตกต่างหลักๆ ของทั้ง 2 แนวทาง ไว้ 6 ด้านใหญ่ ได้แก่ การวางแผน อำนาจ ขอบเขตของภารกิจ การตัดสินใจ การบูรณาการกับภารกิจอื่นๆ และการประสานงาน (ไพโรจน์ อุ๊ด, 2548)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานสมรรถนะ (Competency –Based HRM) เป็นระบบการบริหารที่ช่วยเพิ่มผลผลิต ลดการสูญเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน องค์กรที่จัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency–Based HRM จะสามารถสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้ตรงกับความต้องการ ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างแม่นยำและเป็นธรรมตามความสามารถที่แท้จริง

อาภรณ์ ภูวพิทักษ์ (2547) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานสมรรถนะ (Competency) คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมาจะมุ่งเน้นการวิเคราะห์งานหรือที่เรียกว่า Job Analysis ที่เป็นกระบวนการที่ต้องระบุถึงงานที่จะต้องทำ และผลผลิตที่เกิดจากการวิเคราะห์งาน นั่นก็คือ

1. Job Description หรือ ที่เรียกว่าใบกำหนดหน้าที่งาน หรือคำบรรยายลักษณะงาน หรือใบพรรณนาหน้าที่งานซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงตำแหน่งงานนั้นๆ จะต้องทำงานอะไรบ้าง

2. Job Specification ที่บ่งบอกถึงคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตำแหน่งงานต้องการปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในอดีตนั้นก็คือ การกำหนดเพียงแค่ว่าที่ความรับผิดชอบในงานของตำแหน่งงาน โดยมีได้มีการระบุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ (Output/Result) ความสามารถ (Competency) ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ หรือพฤติกรรมในระหว่างการทำงาน (Input, Process) นั่นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ควรกำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงานด้วย ดังนั้นการที่จะรับรู้แต่เพียงว่าตำแหน่งงานหนึ่งๆ นั้น มีหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอย่างไรบ้างนั้นไม่เพียงพอแล้วในปัจจุบัน สิ่งสำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้นั้นก็คือ อะไรคือผลผลิตที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้ผลผลิตหรือผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ถึงความสามารถหรือพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานนั้นๆพึงจะมี ด้วยสมรรถนะหรือความสามารถในการทำงานของแต่ละตำแหน่งงานจึงเข้ามามีบทบาทและได้รับการกล่าวขานถึงเป็นอย่างมาก รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่โดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถกันมากขึ้นโดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลในอดีตกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นไปที่ความสามารถ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลในอดีตกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นไปที่ความสามารถ (Competency)

Traditional Human Resource Management	Competency-Based Human Resource Management
หลักการ (Foundation) เน้นการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดใบกำหนดหน้าที่งาน งานอะไรบ้างที่จะต้องทำในตำแหน่งงานนั้นๆโดยมิได้พูดถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ ซึ่งการวิเคราะห์งาน การพัฒนาพนักงาน การประเมินผลงาน และการให้รางวัลนั้นจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสรรหาคัดเลือก	หลักการ (Foundation) เน้นไปที่พฤติกรรมหรือความสามารถของตำแหน่งงาน โดยการประเมินความสามารถของพนักงานเปรียบเทียบกับความสามารถที่ตำแหน่งงาน ต้องการการบริหารทรัพยากรบุคคล จะเน้นไปที่การคัดสรรคนที่มีความสามารถที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะความสามารถนี้ เองจะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่หัวหน้างานต้องการ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

Traditional Human Resource Management	Competency-Based Human Resource Management
บทบาทของงาน Human Resource (Role of Human Resource Function) งาน Human Resource จะถูกมองว่าเป็น กฎระเบียบข้อบังคับกฎหมาย นโยบาย และกระบวนการที่ต้องถือปฏิบัติ	บทบาทของงาน Human Resource (Role of Human Resource Function) งาน Human Resource จะถูกมองว่าเป็นการ พัฒนาประสิทธิภาพและการเพิ่มผลผลิตของ พนักงาน โดยเน้นให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานให้ตรงกับความสามารถที่กำหนด
การวางแผนงานด้านบุคคล (Human Resource Planning Subsystem) - เน้นจำนวนพนักงาน (head count) และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น - คาดการณ์ว่าจำนวนพนักงานของแต่ละหน่วยงานที่จะมีในอนาคตควรจะไม่ต่างจากอดีตมากนัก	การวางแผนงานด้านบุคคล (Human Resource Planning Subsystem) - เน้นการเพิ่มมูลค่างานให้กับองค์กรและการพัฒนาคนให้มีผลงานดีเลิศ - ควรมีการทบทวนจำนวนพนักงานที่ควรจะมีในอนาคต ไม่จำเป็นว่าจำนวนพนักงานในอนาคตต้องเท่ากับปีที่ผ่านมา
การสรรหาคัดเลือกพนักงาน (employee Recruitment and Selection) - สรรหาคนจากแหล่งสรรหาทั้งภายในและภายนอก - หาผู้สมัครจากการพิจารณาถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน - ตั้งสมมุติฐานว่าการศึกษา ประสบการณ์ และคุณสมบัติขั้นต่ำที่จำเป็นจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเท่าเทียมกับความสามารถในการปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งงาน	การสรรหาคัดเลือกพนักงาน (employee Recruitment and Selection) - สรรหาคนจากแหล่งสรรหาเดิมที่ได้ผลมาแล้ว - หาผู้สมัครจากการพิจารณาถึงความสามารถของผู้สมัครกับความสามารถที่กำหนดขึ้นของแต่ละตำแหน่งงาน - พยายามกำหนดพฤติกรรมของคนที่มีผลงานดีเลิศเพื่อเป็นแม่แบบในการสรรหาคนตามพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้

ตารางที่ 1 (ต่อ)

Traditional Human Resource Management	Competency-Based Human Resource Management
การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Employee Training and Development Subsystem) - เน้นให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน - กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ยังไม่เป็นระบบและชัดเจนเท่าที่ควร	การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Employee Training and Development Subsystem) - เน้นให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานเพื่อให้พนักงานมีผลงานที่ดีเลิศ - มีระบบการประเมินความสามารถของพนักงาน การติดตามผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะ
ระบบการบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management Subsystem) - เน้นการรักษาต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นให้มีน้อยที่สุด - วัดผลจากงานที่ต้องปฏิบัติ โดยมีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน พยายามรักษาและจูงใจพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานตามที่กำหนด	ระบบการบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management Subsystem) - เน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานในอนาคต - วัดผลงานจากความสามารถ และผลงานที่เกิดขึ้น โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับถึงความสามารถที่ควรพัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้นต่อไป

ที่มา: อารักษ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548)

จะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเน้นไปที่ความสามารถซึ่งถือเป็นปัจจัยนำ (Lead indicators) ที่ทำให้พนักงานมีผลผลิตหรือผลงานที่สามารถประเมินหรือวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้ (Lag indicators) อีกทั้งการกำหนดความสามารถจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ โดยเฉพาะการนำความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคลซึ่งในอดีตจะมุ่งเน้นไปที่ปริมาณ (Quantity) ของพนักงานที่มีในหน่วยงานมากกว่าการเน้นที่คุณภาพ (Quality) หรือประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นรูปแบบการวางแผนงานด้านบุคคลจึงเปลี่ยนรูปแบบไปโดยจะมุ่งเน้นไปที่การพิจารณาถึงความสามารถของคนที่มีอยู่มากกว่า ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับจากการวางแผนงานด้านบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถนั้นคือ

1. การเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของคนมากขึ้นโดยเลือกสรรและพัฒนาคนเก่งที่มีฝีมือ (Talent)

2. ทำให้องค์กรทราบว่าใครมีความสามารถและมีผลงานที่ดีโดยการวัดจากผลสำเร็จของงาน (Result) ที่เป็นรูปธรรม รวมถึงการวัดศักยภาพของพนักงานที่สามารถทำงานได้ต่อไปในอนาคตนอกจากนี้การที่จะนำแนวคิดของความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคลให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีกรอบหรือขั้นตอนในการวางแผนงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแผนงานหลัก (Master plan) แผนงานหลักจะเป็นภาพรวมของการทำงานสูง (Macro) ที่จะทำให้ทราบถึงกิจกรรมของงาน (Project task) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรมงานหลัก (Resources) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมงานหลัก (Output/Result) และเวลาที่ต้องทำให้เสร็จในแต่ละกิจกรรม (Targeted Completion Date) ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านบุคคลควรจะเป็นผู้ดำเนินการหลักในการจัดทำแผนงานหลักดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 2 การจัดประชุมชี้แจงให้กับผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านบุคคลควรอธิบายเพื่อทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถึงแนวคิดในการวางแผนงานด้านบุคคล การกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานและประโยชน์ที่ได้รับจากการนำความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคล รวมถึงรายละเอียดต่างๆของแผนงานหลัก

ขั้นตอนที่ 3 การจัดประชุมชี้แจงให้กับผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้นและผู้ปฏิบัติงาน การนำความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคลจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งหน่วยงานบุคคลจะต้องนัดประชุมกับบุคคลดังกล่าวเพื่อชี้แจงและอธิบายถึงแนวคิดในการวางแผนงานบุคคล การกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานและประโยชน์ที่ได้รับจากการนำความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคล และรายละเอียดต่างๆ ของแผนงานหลัก

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และผลสำเร็จขององค์กร การระบุได้ถึงกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต้องมีที่หน่วยงานด้านบุคคลจะต้องทราบ และแจกแจงให้ได้ว่าอะไรเป็นความต้องการหรือเป็นผลลัพธ์

ที่องค์กรอยากจะทำให้เกิดขึ้น เพราะข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะเป็นพื้นฐานในการกำหนดความสามารถเพื่อการวางแผนงานด้านบุคคลต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดงานและกิจกรรมในการทำงาน ก่อนที่จะกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบถึงงานหรือกิจกรรมของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้งานของตำแหน่งงานที่ระบุขึ้นมาจะต้องสนองตอบเป้าหมายหรือผลลัพธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 6 การระบุความสามารถ (Competency) ที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดความสามารถให้เหมาะสมสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจถึงกลยุทธ์ธุรกิจองค์กร ผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานที่คาดหวังและกิจกรรมรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยทำให้สามารถระบุความสามารถได้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินความสามารถ (Competency) ของพนักงานปัจจุบัน ขั้นตอนนี้เป็นการนำความสามารถที่กำหนดขึ้น ไปประเมินพนักงานแต่ละคนว่ามีความสามารถตามตำแหน่งงานนั้นหรือไม่ และอยู่ในระดับไหน โดยการประเมินความสามารถของตำแหน่งงานและความสามารถที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล

ขั้นตอนที่ 8 การทดลอง (Pilot Test) ในการวางแผนงานด้านบุคคลด้วยความสามารถ เพื่อที่จะนำความสามารถไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุดควรจะมีการนำความสามารถไปทดลองใช้กับบางหน่วยงานก่อนตรวจสอบ และประเมินดูว่าความสามารถที่นำไปใช้นั้นมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง จะต้องปรับเปลี่ยนแก้ไขอย่างไรเพื่อให้การนำความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคลนั้นประสบความสำเร็จ

สรุปว่าการนำระบบสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างระบบการวางแผนงานบุคคลในอดีตและการกำหนดแผนงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถอย่างถูกต้อง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้กล่าวถึงสมรรถนะการบริหารงานบุคคลในองค์กรยุคปัจจุบันว่าการที่องค์กรต่างๆหันมาให้ความสำคัญต่อสมรรถนะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเพราะสิ่งแวดล้อมทางการบริหารและธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลมาจากการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมทุนการซื้อและควบกิจการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อระบบงานในขณะเดียวกันองค์กรในหลายๆ ประเทศก็กำลังให้ความสนใจต่อการสร้าง “ คลังของผู้มีทักษะสมรรถนะสูง ” (Pool of Skilled Talent) และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรระดับสากลและข้ามชาติมากขึ้น สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังกล่าวทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเร่งดำเนินการพัฒนาผู้นำองค์กร สรรหาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ในขณะเดียวกันต้องเร่งรัดดำเนินการเพิ่มผลิตภาพทรัพยากรบุคคล (Workforce Productivity) และจัดระบบการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ก็จะต้องพัฒนาบุคลากรทุกคนให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นการย้ำความสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จด้วย นอกจากนี้ยังปรากฏด้วยว่าผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของคณะผู้บริหารระดับสูงซึ่งถือเป็นการขยายและปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านบุคลากรจากการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมเป็นการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic role) ดังจะเห็นได้จากหลายองค์กรมีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงทางด้านทรัพยากรบุคคล (Chief Human Resource Officer) และให้อำนาจตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้บริหารหรือหน่วยงานหลัก (Empower) รวมทั้งกระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Decentralization) ให้สาขางานหลักรับผิดชอบการใช้กำลังคนของตนเองมากขึ้น

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2548) ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องโดยเสนอแนะเกี่ยวกับแนวโน้มการพัฒนาคนในอนาคตว่า จะต้องเปลี่ยนจากการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Behavior) ไปสู่การพัฒนาทัศนคติ (Attitude) แรงจูงใจ (Motivation) และอุปนิสัย (Trait) เพื่อให้คนหาความรู้ พัฒนาทักษะด้วยตนเอง รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามทัศนคติที่เปลี่ยนไป องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาที่จิตใจของคนมากขึ้น องค์กรต้องหวังผลการพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพราะถ้าเราประสบความสำเร็จในการพัฒนาภายในจิตใจของคนแล้วการพัฒนาสิ่งที่อยู่ภายนอกไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป แนวทางหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันคือ การพัฒนาตนเอง (Self- Development) เป็นแนวทางที่มุ่งเน้น

การพัฒนาจิตใจเพื่อสร้างแรงจูงใจในชีวิตของคนก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งคนที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดในการพัฒนาแบบนี้คือ ตัวพนักงาน และถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในชีวิตแล้วผู้ที่จะได้รับประโยชน์ลำดับต่อมาก็คือ องค์กรนั่นเอง

แนวคิดเรื่องสมรรถนะของบุคลากร

แนวความคิดเรื่อง สมรรถนะ (Competency) เป็นแนวความคิดที่หลายองค์กรมีการศึกษาหลายทศวรรษ ซึ่งเป็นการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กรกับระดับความรู้ และทักษะต่อมาเมื่อผู้เริ่มแนวคิดดังกล่าวนำมาใช้กับหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยมีการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้นจะต้องมีพื้นฐานความรู้ และทักษะอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (เดชา เชชะวัฒนไพศาล, 2543)

ในประเทศไทย แนวคิดเรื่องสมรรถนะ เป็นเรื่องที่มีการนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ มานานหลายสิบปีแล้ว โดยเฉพาะองค์กรทางด้านธุรกิจ ที่ได้นำสมรรถนะในเชิงพฤติกรรมมาใช้เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานที่ทำ (Put the right man on the right job) โดยก่อนหน้านี้ นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ได้ศึกษาปัจจัยและวิธีการรับสมัครเจ้าหน้าที่การทูตกระทรวงการต่างประเทศของแผนก (States Department) ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า จากรูปแบบเดิมในการรับสมัครเจ้าหน้าที่การทูตเมื่อไปปฏิบัติงานยังประเทศต่าง ๆ ผู้ได้รับการคัดเลือกในระดับดีเยี่ยมเหล่านี้ ไม่สามารถสร้างผลงานได้ตามที่กระทรวงคาดหวัง จึงทำให้ แมคเคลแลนด์ ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการรับสมัครเจ้าหน้าที่ทูตของกระทรวง และผลงานวิจัยพบว่า สมรรถนะในเชิงพฤติกรรมนั้น เป็นปัจจัยที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำงานแบบเดิมที่พิจารณาจากความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบจากสถาบันการศึกษาและคะแนนผลการสอบแข่งขันเข้าทำงาน สอดคล้องกับ ชัชวาล์ ทัดศิวัช (2554) กล่าวถึงที่มาของแนวคิดสมรรถนะไว้ว่า ความสนใจในแนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) มาใช้อย่างแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกานั้น นับได้ว่าเริ่มต้นจากช่วงต้นของปี ค.ศ. 1970 โดยสมาคมการบริหารจัดการแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Management Association : AMA) ซึ่งได้ริเริ่มที่จะให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง

สมรรถนะอย่างจริงจัง โดยสมาคมดังกล่าวได้คัดเลือกบริษัท Mcber เข้ามาช่วยในการวิจัยโดยมี โปยาทซิส (Richard Boyatzis) เป็นหัวหน้าโครงการ และคาดหมายว่าผลการวิจัยนี้จะนำไปสู่ การสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารจำนวน 2,000 คน ที่มีลักษณะงานแตกต่างกันจำนวน 41 งาน โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มาจาก 12 องค์กรที่มีภูมิหลังแตกต่างกันทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีผล การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ภายใต้อสมมุติฐานการวิจัยว่า ผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่า มาตรฐาน และผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยเท่ากับมาตรฐานมีสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และทักษะ (พฤติกรรม) ของผู้บริหาร ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานสามารถที่จะเรียนรู้และฝึกฝนได้ รวมทั้งวิธีการพัฒนาทักษะ ที่ดีที่สุดก็คือการให้ลงมือฝึกปฏิบัติ และควรให้ลงมือฝึกปฏิบัติจริงในงานที่ตนเองทำ กับอีก ประการหนึ่งคือหลักฐานหรือข้อมูลขั้นสุดท้ายที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ ของผู้บริหารนั้นต้อง มาจากงานของผู้บริหารเอง ผลการวิจัยของคณะนักวิจัยนี้ได้รับการนำมาออกแบบโปรแกรมการ พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนา สมรรถนะ

ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 Hamel and Prahalad (1994) ในหนังสือ “Competing for The Future” ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะ ในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไป ประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนด บัญญัติพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้น จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือ พฤตินิสัยใดบ้างและอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์กรในประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็น เครือข่ายบริษัท ข้ามชาติขึ้นมาก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันได้แปรรูป (Privatized) เป็นบริษัท มหาชนจำกัดไปแล้วเนื่องจากภาคเอกชนที่ได้้นำแนวคิด Competency ไป ใช้และเกิดผลสำเร็จอย่าง เห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซิเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการ นำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hay

Group เป็น ที่ปรึกษา ในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยใน ระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบ ราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2550) กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรต่างๆทั่วโลกนำกรอบแนวคิด สมรรถนะเข้ามาใช้เกิดจากเหตุผลของความล้มเหลวของกระบวนการปรับปรุงองค์กรในปัจจุบัน ผสานกับแนวคิดที่ว่า ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่มี คุณภาพสูงขึ้นและความต้องการได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร การกำหนดหรือการสร้าง กรอบสมรรถนะจึงเป็นเสมือนการกำหนดคุณลักษณะทางความรู้ ทักษะ ทักษะและคุณลักษณะที่ จำเป็นสำหรับการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2549) กล่าวไว้ว่า จากการสำรวจองค์กรต่างๆทั่วโลกซึ่งดำเนินการ สํารวจโดย Economist Intelligence Unit พบว่า 61% ของคำตอบแสดงให้เห็นว่าองค์กรเหล่านี้ มีความต้องการปรับปรุงขีดความสามารถในการบริหารงานของตนเองโดยการปรับปรุงโครงสร้าง องค์กร สร้างความเชื่อมโยงและทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนระหว่างกลยุทธ์และการปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ ผู้บริหารต้องพยายามที่จะดึงขีดความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ในองค์กรของตนเองออกมาให้ได้ โดยที่ขีดความสามารถเหล่านั้นต้องสัมพันธ์กับความสามารถของบุคลากรในองค์กรด้วย โดยสรุป แล้วความสามารถหรือสมรรถนะที่แฝงอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กรนั้นเองที่จะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึง ความสำเร็จขององค์กร

สอดคล้องกับเดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543) กล่าวว่าแนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เป็นแนวความคิดที่หลายองค์กรมีการศึกษาหลายทศวรรษ ซึ่งเป็นการศึกษาในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กรกับระดับความรู้และทักษะ ต่อมา มี ผู้ริเริ่มแนวคิดดังกล่าวนำมาใช้กับหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกาโดยมีการกำหนดปัจจัยพื้นฐาน ว่าในตำแหน่งงานหนึ่งๆนั้นจะต้องมีพื้นฐานความรู้และทักษะอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากร นั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานตรงตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร

คนัย เทียนพุ่ม (2546) กล่าวว่าการศึกษาเกี่ยวกับขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ที่หลายองค์กรและหลายนักคิดได้ศึกษานั้นส่วนมากมักจะนำมาใช้ในการกำหนดกลุ่มความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะส่วนบุคคล(Personal Attributes) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้ดีที่สุดในบทบาทนั้นๆ ในการเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในการจ้างงาน การฝึกอบรม การเลื่อนระดับการทำงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ ซึ่งจะทำให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีแนวทางและระบบที่ดีสามารถทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้และองค์กรเองก็ได้ทราบว่าทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมีความสามารถเป็นอย่างไร ซึ่งโดยรวมแล้วขีดความสามารถ (Competency) มีคุณค่าต่อธุรกิจสูงมากเพราะธุรกิจสามารถนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์การแข่งขันโดยนำความสามารถมาเป็นพื้นฐานในการจัดวางมิติต่างๆของธุรกิจ จะทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างและได้เปรียบเหนือคู่แข่งและใช้ได้ในทุกสถานการณ์

ความหมายของสมรรถนะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้แปลคำว่า “Competency” ว่า “สามัตถิยะ” นอกจากนี้ยังมีคำว่า ความสามารถ ขีดความสามารถ สมรรถภาพ และสมรรถนะ อย่างไรก็ตามการตรวจสอบเอกสาร พบว่า ส่วนใหญ่ใช้คำว่า “สมรรถนะ” ดังนั้น งานวิจัยจึงได้ใช้คำว่า “สมรรถนะ” เป็นคำแปลของ “Competency”

สมรรถนะตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2539) ให้ความหมายของสมรรถนะ เช่นเดียวกับคำว่า สามารถ

สมรรถนะ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หรือ Competence (Crowther, 1995 และ วิทย์ เทียงบุญธรรม, 2541) ให้ความหมายคำว่า Competency หรือ Competence คือ ความสามารถ เช่นเดียวกัน

Boyatzis (1982) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ หรือผลงานที่ดีเยี่ยมได้ หรือหากจะแปลกลับก็คือ ถ้าคนทำงานไม่มีคุณลักษณะเหล่านั้นแล้ว จะไม่สามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพได้

McClelland (1993 อ้างใน ศิลากร กุลเจริญ, 2549) ได้ให้ความหมายของจิตความสามารถ (Competency) ไว้ว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่เป็นพื้นฐานของปัจเจกบุคคลซึ่งมีส่วนในการทำนย ผลการปฏิบัติงานที่ดีและหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน จิตความสามารถประกอบด้วย แรงขับ (Motives) ลักษณะ (Traits) แนวคิดหรือความคิดของตนเอง (Self Concept) ทักษะคติ (Attitudes) คุณค่า (Values) ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledges) หรือความรู้ ความคิด (Cognitive) หรือ ทักษะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Skills) ที่สามารถวัดได้หรือเชื่อถือได้ ซึ่งประกอบกันทำให้บุคคล แต่ละคนได้รับความสำเร็จในการทำงานที่แตกต่างกัน

McClelland (1993 อ้างใน สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2548) ได้ให้คำจำกัดความ สมรรถนะ (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ ปัจเจก บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ สมรรถนะ (Competency) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และ ทักษะ (Skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษา ค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ซึ่งในส่วนนี้ นักวิชาการบางท่าน เรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self-Concept คือ ทักษะคติ ค่านิยมและ ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้ง Trait คือ บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล และ Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลและส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills”

นอกจากนี้ McClelland ยังได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้

1. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท หรือเจ็บ
2. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษความรู้ ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3. ทักษะ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self-Concept) เช่น Self-Confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ รวมถึงปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองเสมอ

คณัย เทียนพุก (2546) ได้กล่าวไว้ว่า จิตความสามารถหรือสมรรถนะ คือ การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลมาใช้ได้ดีที่สุดในบทบาทนั้นๆจนกระทั่งเกิดผลงานที่มีค่าสูงสุด (Superior Performance) หรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด

Spencer and Spencer (1993) ได้กล่าวถึงจิตความสามารถหรือสมรรถนะ ไว้ว่าสมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

Ledford (1998) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคล รวมถึงความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการกระทำ ประกอบด้วยลักษณะอื่นเช่น แรงจูงใจ ทักษะ ค่านิยม และการตระหนักรู้ในตนเองร่วมด้วย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ให้ความหมายของ Competency คือ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) อธิบายความหมายของสมรรถนะ หากแปลเป็นภาษาไทยจะหมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพ หรือ สมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรม การแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอะไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้

การกำหนดความสามารถ หรือ สมรรถนะนั้น จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ K คือ Knowledge S คือ Skill และ A คือ Attributes ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล หรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกัน และต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิด และการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงาน หรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อ จะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ผลรวมของความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ทัศนคติ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่างๆที่บุคคลต้องมีเพื่อจะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน และตามท้องที่การหน่วยงานต้องการให้เป็นผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายของงานและหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

3. สมรรถนะตามผลกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะนี้จำเป็นต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในผลิตภัณฑ์หรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ และกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผลลัพธ์จะสามารถออกแบบผลผลิตได้และนำมากำหนดเป็นพิมพ์เขียวความต้องการของลูกค้า และแบบจำลองของผลผลิตต่อไป

4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) มีการแบ่งแยกออกเป็นความรู้ ทักษะ และทัศนคติใดบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การหาแนวทางแก้ปัญหา และนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวลำดับความสำคัญของการทำงานได้

5. สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Aundle) กระบวนการความสามารถทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สามารถประยุกต์ใช้ได้จากสมรรถนะนี้ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของตัวบุคคลที่มีอยู่ แต่ยากในการยกตัวอย่างให้เห็นเป็นรูปธรรม

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้อธิบายประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะในงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ว่าเป็นความสามารถพิเศษส่วนบุคคล ที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

สรุปแล้วสมรรถนะสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะขององค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่จะต้องเป็น ต้องมีและต้องทำ ซึ่งเป็นการกำหนดในระดับนโยบาย เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นสำคัญ

2. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) เป็นสมรรถนะของพนักงานทุกคนที่จำเป็นต้องมี ต้องเป็นและต้องทำเพื่อให้สมรรถนะขององค์กรบรรลุไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

3. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) เป็นสมรรถนะของพนักงานที่ต้องมี ต้องเป็น และต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงานหรือตำแหน่งอาจแบ่งรายละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน เช่น กลุ่มงานพนักงานคดีที่มีชื่อตำแหน่งเหมือนกัน แต่รับผิดชอบงานไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานคดีที่ทำงานประจำองค์คณะกับพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกัน คือ ต้องมีความสามารถเกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกัน และมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน พนักงานคดีประจำองค์คณะต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็นพิเศษ ส่วนพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยก็จะเน้นทักษะเทคนิคการวิจัย

ประโยชน์ของสมรรถนะ มีดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร นั่นคือ สมรรถนะที่เป็นหลักนั้น จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆ พนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงผลออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ดังนี้

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูงประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือก มีประสิทธิภาพน้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

3.2.2 ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริง ห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.2.3 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง ดังนี้

3.3.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไปโดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด

3.3.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

3.4.1 ช่วยให้เราทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง

3.4.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.5.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

3.6.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

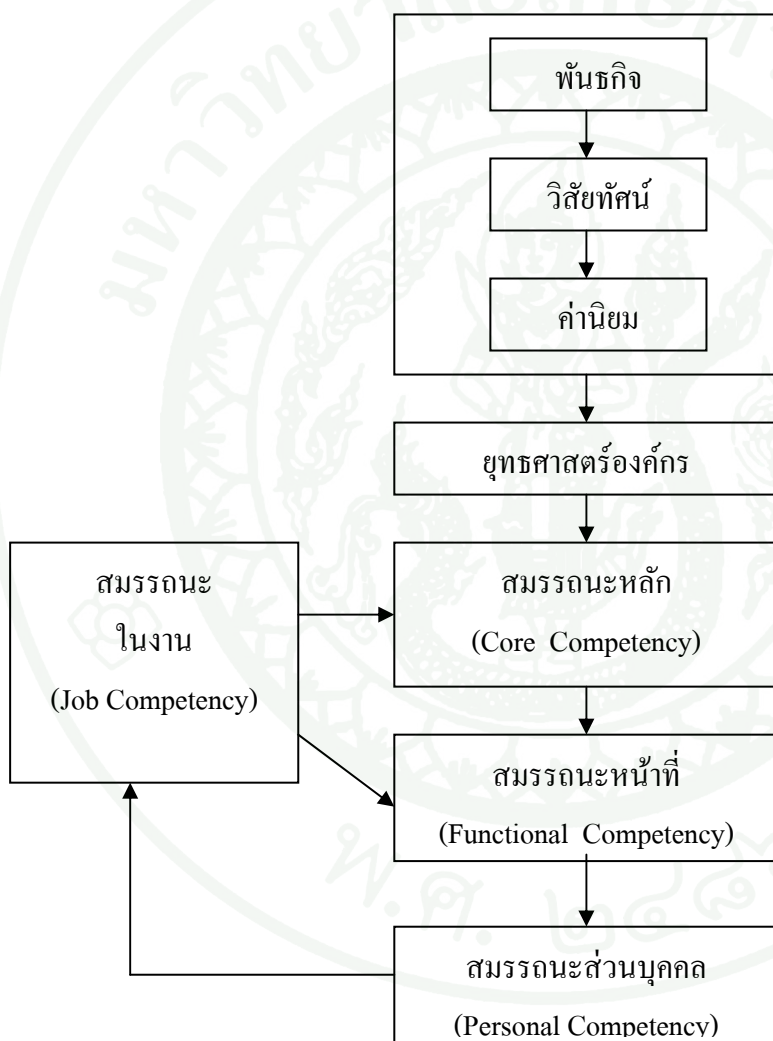
สอดคล้องกับ อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักสำคัญคือ ต้องให้คนที่มีสมรรถนะนั้นได้ทำงานตามสมรรถนะที่ตนถนัดหรือมีความสามารถ ให้คนคนนั้นได้มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะของตนได้อย่างเต็มที่ ในการพัฒนาสมรรถนะบางสมรรถนะอาจจะพัฒนายาก แต่บางสมรรถนะอาจจะพัฒนาได้ง่าย ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน (Person – Job Fit) โดยต้องจัดคนให้เหมาะกับงาน (Put the right man on the right job) ซึ่งการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงจะสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุทัศน์ นำนุสนุสน์ (2546 อ้างใน จรัมพร ประถมบุรณ, 2548) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด จะต้องพัฒนาในเรื่องใด และช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้นเพียงใด
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPI) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมาย ตามตัวชี้วัดของผลงาน (KPI) แล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดทั้งๆที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จ เพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่นเป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ สักดิ์วีระวิทย์ 2547: 62; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2004: 50–51, 58–59) ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547)

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี ซึ่งเริ่มจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม ผู้เป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งต่างๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่างๆ ก็จะไปในทางเดียวกันถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน

นอกจากนี้การกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในแนวทางอื่น ๆ ได้อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการให้บุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า รูปแบบทั่วไป (Generic Model)

2. กำหนดสมรรถนะจากงาน (Job / Task Analysis) หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อนำมาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

การกำหนดสมรรถนะในวิธีการข้างต้นนี้จะรวดเร็วและสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่ยังมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

อนุชัย งามวรังกูร (2550) ได้ทำการศึกษาเพื่อกำหนดมาตรฐานสมรรถนะในงานของตำแหน่งหนึ่ง ๆ กล่าวว่าในการที่จะกำหนดนิยามความหมายของสมรรถนะต่าง ๆ ว่าจะต้องประกอบไปด้วยอะไรบ้างนั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บางครั้งอาจต้องใช้ความชำนาญจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กรมาให้ข้อคำแนะนำต่าง ๆ

ในปัจจุบันได้มีการกำหนดสมรรถนะจากสาขาอาชีพต่าง ๆ ได้เป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การสัมภาษณ์สถานการณ์เชิงพฤติกรรม

การสัมภาษณ์สถานการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interviews) เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์หาสมรรถนะ โดยการมุ่งศึกษาสิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของตำแหน่งหน้าที่งานที่รับผิดชอบ Boam and Sparrow (1992); Spencer and Spencer (1993); Tata Management Training Center (2002) ได้นำเสนอขั้นตอน และวิธีการในการศึกษามาตรฐานสมรรถนะในงาน เพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร สมรรถนะของการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละงานตลอดจนความรู้ทักษะต่างๆของบุคลากร โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่หนึ่ง กำหนดคณะผู้เชี่ยวชาญที่ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ฝ่ายงาน ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ปรึกษาทางธุรกิจในการพัฒนาความสามารถ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นผู้อภิปรายเกี่ยวกับปัจจัยภายใน และภายนอก ได้แก่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรครวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จขององค์กร เพื่อพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ หรือความท้าทายในอนาคต ซึ่งทำให้ทราบว่าพันธกิจของงานบทบาทหรือกลุ่มบุคลากรที่ต้องการหาสมรรถนะ แล้วกำหนดนิยามว่าอะไรคือสิ่งที่ธุรกิจต้องการให้ทุกคนกระทำ หากเป็นธุรกิจระยะเริ่มแรก ควรนิยามว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังว่าทุกคนต้องทำ และระบุความต้องการของแต่ละตำแหน่ง ในการที่จะกำหนดสมรรถนะพื้นฐาน (Baseline) และสูงกว่ามาตรฐาน (Outstanding) และสถานการณ์จำลองที่บุคลากรขององค์กรต้องประสบ

ขั้นตอนที่สอง ระบุเกณฑ์ตัวอย่าง เพื่อเป็นการกำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการขององค์กรในรูปแบบของผลปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวังสูงสุด (Superior Performances) และผลการปฏิบัติงานเฉลี่ย (Average Performances) โดยสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้สรุปว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการศึกษาเรื่องสมรรถนะ เนื่องจากการกำหนด “เกณฑ์” ของตำแหน่งงาน ซึ่งมักเป็นข้อมูลที่ประเมินผลงานที่เรียกว่า Hard Outcome Measure เช่น ข้อมูลการขายหรือผลกำไรในปีนั้น ๆ มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับนิสดาร์ก เวชยานนท์ (2549) กล่าวว่า ในกรณีที่ข้อมูลในการประเมินผลงานประเภท Hard Outcome Measure ทำได้ยาก ก็ต้องพึ่งข้อมูลที่เป็น Soft Outcome Measure เช่น การกำหนดเกณฑ์เองจากกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการประเมินขึ้นมาเอง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นการเลือกเกณฑ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพราะถ้ามี

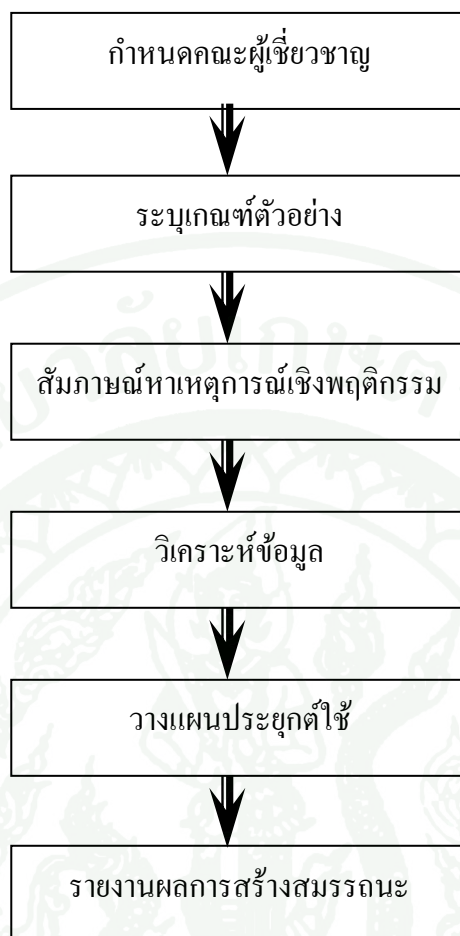
การเลือกเกณฑ์ที่คิดตั้งแต่เริ่มต้นจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการประเมินทั้งหมด หรืออีกนัยควรรใช้หลายเกณฑ์ในการพิจารณาผลของการปฏิบัติงานของบุคลากร

ขั้นตอนที่สาม ทำการสัมภาษณ์หาเหตุการณ์เชิงพฤติกรรม เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ในงานที่สำคัญซึ่งอาจเป็นทั้งที่ไม่ได้มาตรฐาน และได้มาตรฐานโดยให้บรรยายเกี่ยวกับสถานการณ์ในรายละเอียดทั้งหมด เช่น การตอบคำถามเหล่านี้ อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดสถานการณ์ มีใครเกี่ยวข้องบ้าง ท่านคิดอะไรเกี่ยวกับสถานการณ์หรือรู้สึก หรืออยากให้เกิดอะไรขึ้น ท่านจะทำอะไร ผลที่ได้คืออะไร การถามคำถามดังกล่าวอาจจะถามถึงสมรรถนะในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์

ขั้นตอนที่สี่ วิเคราะห์ข้อมูล ผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ประสบความสำเร็จ และที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อระบุคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างตัวอย่างของทั้งสองกลุ่ม พฤติกรรมที่สรุปจะแสดงให้เห็นถึงผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด ไม่ใช่ผลงานระดับเฉลี่ย ทั้งนี้ในการวิเคราะห์จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดการให้คะแนนในแต่ละสมรรถนะ ที่มีมาตรวัดหรือระดับที่ซับซ้อนหลายระดับ

ขั้นตอนที่ห้า ทำการสัมภาษณ์สถานการณ์เชิงพฤติกรรม ควรวิเคราะห์ในกลุ่มใหม่เทียบกับสมรรถนะที่คณะผู้เชี่ยวชาญกำหนด เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรง (Validity) ขั้นตอนนี้เป็นการทำซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างใหม่ หรืออาจดำเนินการอีกลักษณะคือ ในขั้นแรกคณะผู้เชี่ยวชาญกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของตำแหน่ง หลังจากนั้นทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามแนวทางข้างต้นแล้วนำมาผลสรุปมาเปรียบเทียบ

ขั้นตอนที่หก และเจ็ด สรุปผลการสร้างสมรรถนะ และแนวทางประยุกต์ โดยปกติเป็นการใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ หรือการประเมินผลงานระบบ 360 องศา



ภาพที่ 2 เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมโดยสถานการณ์
ที่มา: ดนัย เทียนพุฒิ (2543)

ข้อดีของเทคนิคนี้คือ สามารถแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของข้อมูลของการสัมภาษณ์สถานการณ์ เชิงพฤติกรรม แสดงให้เห็นวิธีการที่แท้จริงใช้ในการจัดการกับงาน ตลอดจนสามารถให้ข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพขององค์กรเหมาะสมกับองค์กรขนาดเล็กในทางตรงกันข้ามข้อจำกัดของเทคนิคนี้คือไม่เหมาะสมกับการวิเคราะห์งานจำนวนมากและเสียค่าใช้จ่ายสูง ตลอดจนใช้ระยะเวลานาน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

2. การสำรวจสมรรถนะ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

ใจทิพย์ เชื้อรัตน์พงษ์ (2547) กล่าวว่าเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นกระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยผู้ที่ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกันซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้ผู้ทำการวิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่างๆ และสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ดังนั้นการสำรวจสมรรถนะโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่หนึ่ง คือ การแสวงหา (Exploration) เป็นขั้นตอนแรกที่ผู้วิจัยต้องตระหนักถึงเรื่องการวางแผนของกรอบการวิจัย เช่น กำหนดปัญหาที่จะศึกษาให้ชัดเจน เพราะปัญหาที่ทำการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน และสามารถวิจัยปัญหาได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ เป็นผู้ตัดสินใจและประเด็นปัญหาควรจะนำไปสู่การวางแผนนโยบายหรือการคาดการณ์ในอนาคต

ในการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยต้องพิจารณาในการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่หนึ่ง เป็นการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งต้องมีเงื่อนไขสำคัญ นั่นคือ ผู้ให้ข้อมูลต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการ มีข้อมูลเพียงพอที่จะแลกเปลี่ยนมีความชำนาญ และมีความสนใจเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา และประเด็นที่สอง คือ การกำหนดขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องของ สักดิ์ชัย บาลศิริ (2543); Linstone and Turoff (2002) กล่าวว่าขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลไม่ได้มีการกำหนดจำนวนที่แน่นอนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของกลุ่มเป็นสำคัญ นั่นคือ ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneous Group) ใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10-15 คน ก็เพียงพอ ในขณะที่ ลัดดาวรรณ หวังพานิช (2545) กล่าวว่า ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน (Heterogeneous Group) ก็ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากด้วย จากการศึกษาความคลาดเคลื่อนเมื่อใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญในจำนวนต่างกัน พบว่าเมื่อจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 18 คนขึ้นไปค่าความคลาดเคลื่อนจะลดลงน้อยมาก ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญนั้นโดยส่วนใหญ่แล้วใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ของคุณสมบัติจากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ และในการทำร่างแบบสอบถามและนำไปทดลองใช้ ผู้วิจัยได้ร่าง

แบบสอบถามจากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ และทฤษฎีต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบของแบบสอบถามคือ แบบสอบถามปลายเปิด และปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ขั้นตอนที่สอง คือ การสกัดสมรรถนะ (Distillation) เป็นขั้นตอนในการสกัดสมรรถนะโดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และการกำหนดระดับความสอดคล้องทางความคิดในเทคนิคนี้สามารถกำหนดได้ด้วยค่าสถิติ 2 ประเภท คือ ประเภทที่หนึ่ง กำหนดด้วยค่าร้อยละเพื่อแสดงให้เห็นอัตราส่วนของผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับใด และมีการแจกแจงความถี่ของผู้เชี่ยวชาญว่ามีลักษณะของคำตอบกระจายในลักษณะใด ประเภทที่สองเป็นการใช้สถิติที่วัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน และค่าฐานนิยม เพื่อบ่งบอกระดับความคิดเห็นของกลุ่มในลักษณะสรุปรวม และแสดงค่าสถิติการกระจาย เช่น ส่วนเบี่ยงเบนควอร์ไทล์ เพื่อทราบระดับความแตกต่างทางความคิดเห็นมีมากน้อยเพียงใด สุวิมล ว่องวานิช (2548) ส่วนจำนวนรอบนั้น Errmeyer *et al.* (1986); Lang (1994); Rowe and Wright (1999) ได้กำหนดจำนวนรอบที่เหมาะสมในการทำเทคนิคเดลฟาย ซึ่งอยู่ระหว่าง 2 ถึง 10 รอบขึ้นอยู่กับบริบทของประเด็น หรือปัญหาของผู้วิจัย แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะอยู่ระหว่าง 2 ถึง 3 รอบ ในการยุติกระบวนการของเดลฟายไม่ขึ้นอยู่กับจำนวนรอบ แต่ขึ้นอยู่กับความคงที่ (Stability) ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจใช้การตรวจสอบค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์ ที่ไม่เกิน 1.5 เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาการยุติกระบวนการของเดลฟาย (Mary *et al.*, 2000)

ขั้นตอนที่สาม คือการนำไปใช้ (Utilization) เมื่อมีผู้เชี่ยวชาญมีการสกัดสมรรถนะแล้ว ผู้วิจัยต้องนำมาประมวลผล เพื่อได้ข้อสรุปหรือกรอบของการศึกษาที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน นั่นหมายถึงผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นที่องค์กร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการ (Buckley, 1995)

จากขั้นตอนของการสำรวจสมรรถนะโดยวิธีเทคนิคเดลฟายทั้งสามขั้นตอน ข้อดีของวิธีการนี้ คือ สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้อย่างกว้างขวางโดยไม่ต้องจัดการประชุม ลดข้อจำกัดด้านการเดินทาง ทำให้ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายไม่ต้องจัดประชุม ส่วนข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือ เพราะผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่ถูกครอบงำทางความคิดและสามารถกำหนดระดับความสอดคล้องทางความคิด จากการอธิบายได้ด้วยสถิติ และวิธีนี้เหมาะสมกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ส่วนข้อจำกัดใช้

เวลาในการตอบแบบสอบถามหลายรอบ และการวิเคราะห์เนื้อหาและการนำเสนอโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นงานที่ยุ่งยาก และใช้เวลามากกว่ากระบวนการกลุ่มอื่นๆ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

3. การพัฒนาหลักสูตรและการวิเคราะห์งานวิธี DACUM (Development a curriculum)

Norton (1985) ได้ทำการพัฒนาหลักสูตรโดยการวิเคราะห์งานหรืออาชีพซึ่งมีสมมุติฐานอยู่ 3 ประการ คือ

- 1) ผู้ชำนาญงานสามารถที่จะกำหนดหรืออธิบายงาน หรืออาชีพของเขาได้ดีกว่าผู้อื่น
- 2) ผู้ชำนาญงานที่ประสบความสำเร็จในสายอาชีพนั้นๆสามารถที่จะอธิบายงานของตัวเองในรูปของงานย่อย (Tasks) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) งานย่อย (Tasks) ทั้งหมดจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้ และเจตคติซึ่งพนักงานจำเป็นต้องมีความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานย่อยนั้นๆได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพการจัดประชุมปฏิบัติการ

การสร้างแบบจำลองสมรรถนะ

ในการสร้างแบบจำลองสมรรถนะสามารถทำได้ตามแนวความคิดของ McClelland (McClelland, 1993 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2448: 69-94) ที่เรียกว่า Classic Competency Model ที่ทำให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Superior Performance) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการศึกษาเรื่องขีดความสามารถหรือสมรรถนะ เนื่องจากการกำหนดเกณฑ์ที่ดีเลิศและมีประสิทธิผลของตำแหน่งงานนั้นๆสามารถทำได้โดย

- การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ บางครั้งเราอาจจะไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดที่เป็น Hard Measure มาเป็นเกณฑ์ในการวัดได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานบางอย่างไม่มีตัวชี้วัดที่เป็น

รูปธรรม เช่น เกณฑ์เกี่ยวกับ “ความถูกต้อง” ดังนั้นการวัดผลหรือการกำหนดเกณฑ์ที่ดีเลิศดังกล่าว จะจัดทำโดยผู้เชี่ยวชาญ

- การประเมินแบบ 360 องศา คือ การประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลูกค้า มาสร้างเกณฑ์ก็ได้ ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลงานจากเพื่อนร่วมงาน ให้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

2. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง

เกณฑ์ที่ได้จากข้อที่ 1 จะนำมาใช้ในการค้นหากลุ่มของ Superior ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลงานชั้นนำหรือดีเลิศ

3. การเก็บข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับรูปแบบของ Competency Model ที่ต้องการสร้าง การสร้าง Classic Competency Model จะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล 6 วิธีจาก 6 แหล่ง ได้แก่

- การใช้แบบสัมภาษณ์ Behavioral Event Interview (BEI)
- คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels)
- การใช้แบบสำรวจ (Surveys)
- Competency Model Database “Expert System”
- การวิเคราะห์งาน (Job Function/Task Analysis)
- การสังเกตพฤติกรรม (Direct Observation)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้าง Competency นำข้อมูลจากทุกแหล่งที่รวบรวมได้จากทุกวิธีการมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดบุคลิกภาพ (Personality) และ (Skill Competency) เพื่อแยกบุคคลที่มีผลงานดีออกจากผู้ที่มีผลงานปานกลาง

5. การตรวจสอบความถูกต้องของ Competency Model สามารถทำได้ 3 วิธี คือ

5.1 นักวิจัยรวบรวม BEI Data จากกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มบุคคลที่มีผลงานดีและปานกลางกลุ่มใหม่ โดยให้คะแนนข้อมูลต่างๆที่ใช้เกณฑ์ของกลุ่มเหล่านี้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับ Competency Model เพื่อตรวจสอบอธิบายผลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ได้หรือไม่

5.2 สร้างแบบทดสอบเพื่อวัดผลขีดความสามารถ (Competency) ที่ระบุใน Competency Model

5.3 คัดเลือกบุคคล หรือฝึกอบรมบุคคลให้มีขีดความสามารถ (Competency) ตาม Competency Model แล้ววัดผลว่าบุคคลเหล่านี้มีผลงานที่ดีขึ้นหรือไม่

6. การนำ Competency Model ไปใช้งาน

แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สิ่งที่พนักงานหรือบุคลากรไม่อาจหลีกเลี่ยงได้นั้น คือ การที่มีใครบางคนติดตามดูผลงานบางอย่างของคุณอยู่ ตัวอย่างบุคคลเหล่านั้นได้แก่ เพื่อน เพื่อนร่วมชั้นเรียน สมาชิกในกลุ่ม คนรัก คู่ชีวิต หรือแม้กระทั่งเจ้านาย บางคนอาจจะกำลังประเมินพฤติกรรมและความสามารถของคุณ ซึ่งอาจจะเป็นแบบไม่ทางการ หรือเป็นแบบเป็นทางการก็ได้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญเช่นเดียวกับการศึกษาและการฝึกอบรมโดยมีความสำคัญในแง่มุมของการปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง มากกว่าที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงพบว่าการนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เมื่อใกล้มีการปรับเงินเดือน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคน ส่วนการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นเพียงเกณฑ์พื้นฐานว่าพนักงานคนนั้น น่าจะทำงานได้ แต่จะรู้ได้ว่าทำงานได้ดีเพียงใดซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้น เพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงาน ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับ มาตรฐานที่กำหนด และรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณา ศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ประเภทของการประเมิน

ประเภทของแบบประเมิน แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 กลุ่ม คือ (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548 : 15)

1. แบบทดสอบการปฏิบัติ (Tests of Performance) แบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบ ทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำ ตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุดหรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใดแบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป

2. แบบสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำ งานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคมพฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. แบบประเมินตนเอง (Self Assessment Report) แบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเองเช่น ความรู้สึก ทักษะ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถามแบบสำรวจ ความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้การทดสอบบางอย่างเช่นการสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่างการ

สังเกตพฤติกรรมและแบบทดสอบตนเอง เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึกความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์จะได้สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

ขอบเขตของการประเมิน

ขอบเขตของการประเมินสมรรถนะ (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 15) ประกอบด้วยเนื้อหา เกณฑ์และตัวชี้วัดการประเมิน คือ

1. เนื้อหาการประเมิน จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นผลจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” ดังนั้นวิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุดคือ การสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำ ให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ

1.1 ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำ ด้วยความตรงไปตรงมา

1.2 ผู้ที่สังเกตและประเมินจะต้องมีความใกล้ชิด และเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้นการที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบ แล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิด หรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะไม่ใช่วัดที่บุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่และมากน้อยเท่าใด

2. เกณฑ์การประเมิน แบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ตามตารางที่ 2 เป็นตัวอย่างของการนำ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับ 1 มาเขียนเป็นแบบประเมิน

ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ

ระดับพฤติกรรมในการทำงาน	รายการพฤติกรรมในการทำงาน .				
	1	2	3	4	5
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา					
ที่มา: คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 17)					

เกณฑ์คะแนนมี 5 ระดับ คือ

- 1 หมายถึง ต่ำกว่ามาตรฐานมาก
- 2 หมายถึง ต่ำกว่ามาตรฐาน
- 3 หมายถึง เป็นไปตามมาตรฐาน
- 4 หมายถึง สูงกว่ามาตรฐาน
- 5 หมายถึง สูงกว่ามาตรฐานมาก

3. ตัวชี้วัดการประเมิน ก่อนจะทำการประเมินสมรรถนะจำ เป็นจะต้องทำ ความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะและในแต่ละระดับก่อนว่าหมายถึงอะไรสำหรับพฤติกรรมตัวอย่างนั้นเป็นเพียงตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจระดับได้ดีขึ้นเท่านั้นตัวอย่างเช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งหมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายถึงความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อนโดยระดับที่ 1 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี ระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีแล้วจะต้องสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้วยังจะต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ระดับที่ 4 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้วยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำ ได้มาก่อน และ ระดับที่ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมทั้งหมด 4 ระดับที่กล่าวมาแล้วยังต้องสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

คำอธิบายของสมรรถนะแต่ละระดับแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ไม่อาจเห็นได้โดยตรงแต่เห็นได้โดยอ้อมจากพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมาทำให้เห็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แฝงอยู่ เช่น ระดับที่ 1 การแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้นจะรู้ได้หากบุคคลมีพฤติกรรมต่างๆ เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความรับผิดชอบในงานสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น การถามถึงวิธีการหรือขอคำแนะนำ อย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ และแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงานการประเมินนั้นผู้ถูกประเมินไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมครบทุกข้อในพฤติกรรมตัวอย่างโดยอาจมีพฤติกรรมบางข้อและมีพฤติกรรมอื่นๆ เพิ่มเติม (ต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าพฤติกรรมอะไร) ที่ทำให้ผู้ประเมินแน่ใจว่าบุคคลนั้นได้แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้นอย่างไรก็ดีเพื่อหลีกเลี่ยงความลำเอียงการประเมินสมรรถนะควรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กรว่าสมรรถนะใดหรือพฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังว่าข้าราชการจะต้องมีเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมินการนำสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดกฎกติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กรจึงจำเป็นจะต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกันเสียก่อนเมื่อมีการประกาศใช้หากทุกคนเข้าใจตรงกันปัญหาการประเมินที่ตามมาจะมีน้อย สิ่งที่ควรระวังถึง คือ เป้าหมายของการประเมินสมรรถนะ คือ การบริหารผลงานสิ่งที่องค์กรต้องการ คือ การที่ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานไม่ใช่ผลการประเมินที่ไม่ผ่านดังนั้นองค์กรก็มีหน้าที่ที่จะทำให้ข้าราชการเข้าใจสมรรถนะที่จะถูกประเมินข้าราชการต้องแสดงพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพตามรูปแบบที่กำหนดไว้นั้นผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของข้าราชการโดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของสมรรถนะที่จะประเมินและประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ระดับใดโดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกต และบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับสมรรถนะที่ได้รับการประเมินข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมีสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีก 3 ด้านนอกจากนั้นการประเมินสมรรถนะอาจจะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารค่าตอบแทนดังกล่าว มาใช้ข้าราชการทุกคนควรทำความเข้าใจกับสมรรถนะประจำตำแหน่งของตนและพยายามปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะนั้นๆ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวบุคคลที่ดีขึ้นและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรโดยรวมตลอดจนอาจทำให้ผู้ที่มีพฤติกรรมดังกล่าวได้รับค่าตอบแทนตามสมรรถนะด้วย อย่างไรก็ตามการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารประเมินผลงาน และพัฒนาศักยภาพในระบบบริหารนั้นควรเน้นในเรื่องเอกภาพเป็น

อันดับแรกก่อน จากข้อมูลดังกล่าวสมรรถนะอาจดูเหมือนเป็นเรื่องใหม่สำหรับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ แต่เป็นเรื่องที่องค์กรเอกชนได้ใช้กันมาระยะหนึ่งแล้ว การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสามารถตอบสนองต่อสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ คำว่าสมรรถนะมีการใช้กันอย่างแพร่หลายแต่มีการจำกัดความไว้ไม่เหมือนกันที่เดียวคำจำกัดความที่ต่างกันนั้น ไม่มีผิดหรือถูก ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการนำไปใช้ ซึ่งขณะนี้ระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนใหม่รวมถึงสมรรถนะต้นแบบของระบบราชการไทยยังอยู่ระหว่างการศึกษาและทดสอบระบบ จึงอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่เสนอไว้ได้

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์ คือ สัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผล สัตว์ที่มีจิตใจสูง ทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพยากรส่วนพัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525) จากความหมายของศัพท์ดังกล่าว สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการทำให้มนุษย์เจริญ มีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากความเชื่อหรือแนวคิดที่ว่า

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ

2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกนำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร

3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร

4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

การกำหนดนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการคือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้น เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present job) เป้าหมาย คือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (Future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (Not focus on a job) แต่มีจุดเน้น ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตามที่องค์กรต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรใน อนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับ เทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลุ่มที่ 2 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนด และวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ ปรับปรุงพฤติกรรม ของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)
2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
3. การพัฒนา องค์กร (Organization Development)

โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดได้จากการนำเป้าหมายของบุคคล ซึ่งต้องให้ได้มา ซึ่งเป้าหมายของแต่ละคน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการบุคคลากรประเภทใด ทั้งในระยะ สั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยการนำการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นตัวเชื่อมเป้าหมาย ของบุคคล กับเป้าหมายขององค์กรนั้น

กลุ่มที่ 3 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์กร ให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงาน เข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ

1. ระดับบุคคล (Individual)
2. ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Group or Teams)
3. ระดับระบบ โดยรวม (The System)

ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (อดีต)
2. การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ปัจจุบัน
3. การเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

บุญยง ชื่นสุวิมล (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาวิชาชีพ (CD) และพัฒนาองค์กร (OD) เพื่อมุ่งสู่การผลิตสูงสุด คุณภาพ โอกาสและการเพิ่มพูนสูงสุด เพื่อสมาชิกองค์กรที่พวกเขาทำงานทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)

ช่วยให้พนักงานเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตน เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนโดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์กรขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยาย เป็นต้น เพื่อมุ่งพัฒนาความรู้ทัศนคติ ทักษะใหม่ ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อที่จำทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น อาจกระทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็น หรือการอบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้

การพัฒนาวิชาชีพ (Career Development)

เน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้น ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างต้องมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้ง 2 ฝ่าย ทางฝ่ายบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพ ตระหนักในอาชีพตน ใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาอาชีพในหน่วยงานตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมองค์กรครอบคลุม ระบบให้คำปรึกษา จัด Workshop สัมมนา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานเส้นทางอาชีพ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์การด้วยวิธีการใหม่ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้างวัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับส่วนต่างๆ ให้กลมกลืนกันสามารถทำให้องค์การปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไข เคยมีผู้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งฟุ่มเฟือยแต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่า การพัฒนาแรงงาน (Work Force) ไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือยอีกต่อไป การอบรมและพัฒนา เป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและการปฏิบัติงานขององค์การ และช่วยส่งเสริมในการสร้างเป้าหมายชีวิตที่สมบูรณ์ให้กับทุกคน ไม่เพียงในองค์การธุรกิจ แต่ในความสัมพันธ์กับครอบครัว ศาสนาและชุมชนด้วย

กรณีศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

จารุพงศ์ พลเดช (2551) กล่าวว่าจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ซึ่งใช้ในช่วงปัจจุบัน คือ ระหว่างปี 2550-2554 ได้สานต่อแนวคิดให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาเช่นเดียวกัน โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาให้ความสำคัญลำดับสูงกับการพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติอย่างสมดุล ทั้งทางจิตใจ ร่างกาย ความรู้ และทักษะความสามารถ โดยในส่วนของ การพัฒนาเด็กและเยาวชนนั้น มุ่งเน้นเตรียมเด็กและเยาวชนทั้งด้านจิตใจ ทักษะชีวิตและความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิต การพัฒนาสมรรถนะและทักษะแรงงาน และเร่งผลิตกำลังคนเพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เรื่องง่ายอย่างที่คิดต้องใช้เวลานานจึงจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ

จากความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ปัจจุบันประเทศต่างๆ ได้มีมาตรการหลายประการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาทิ

ประการแรก พัฒนาระบบการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความสามารถเต็มตามศักยภาพ มีการพัฒนาที่สมดุลทั้งทางด้านปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาและการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยหลักสูตรการเรียนการสอน ควรเน้นกระบวนการพัฒนาเด็กอย่างเป็นบูรณาการในด้านต่างๆ เป็นต้นว่า ทักษะเพื่อความอยู่รอด หรือที่เรียกว่า Learning to Live การพัฒนาปัจเจกบุคคล

และการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม หรือที่เรียกว่า Learning to Be และการเรียนรู้ทางวิชาการ หรือที่เรียกว่า Learning to Learn

ประการที่สอง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีพ ซึ่งนับว่าสำคัญมาก เนื่องจากเทคโนโลยีในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก ทำให้ความรู้ที่มีอยู่นั้นล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ถึงกับมีการกล่าวกันว่าตำราที่เขียนขึ้นนั้นได้ล้าสมัยก่อนที่จะพิมพ์จำหน่ายเสียอีก จากแนวโน้มข้างต้น หากต้องการก้าวทันโลกแล้ว จะต้องศึกษาหาความรู้ไม่เฉพาะภายในห้องเรียนเท่านั้น แต่จะต้องเป็นการศึกษาตลอดชีพ โดยสร้างทัศนคติ ให้รักในการอ่านหนังสือและศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง

ประการที่สาม ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนสนใจศึกษาในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก เป็นต้นว่ารัฐบาลจีนได้ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีว่าจะเป็นประเทศที่นำหน้าเทคโนโลยีในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาด้วยกันภายในปี 2553 จากนั้นตั้งเป้าหมายตามเทคโนโลยีของประเทศพัฒนาแล้ว ภายในปี 2563 และท้ายที่สุดตั้งเป้าหมายเป็นอันดับ 1 ของโลกในด้านเทคโนโลยีภายในปี 2592 ปัจจุบันประเทศจีนมีนักศึกษาในสถาบันอาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัยมากถึง 17 ล้านคน ส่วนใหญ่ศึกษาในด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ เป็นจุดแข็งสำคัญในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ โดยแต่ละปีจีนผลิตบัณฑิตในสาขาวิศวกรรมศาสตร์มากถึง 325,000 คน มากเป็น 5 เท่าของสหรัฐฯ และมากเป็น 3 – 4 เท่าของญี่ปุ่น ยิ่งไปกว่านั้นจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาวิศกรรมศาสตร์ของจีนในแต่ละปียังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องขณะที่สหรัฐฯ และญี่ปุ่นกลับมีจำนวนลดลงตามลำดับ

ประการที่สี่ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ปัจจุบันการศึกษาของหลายประเทศ รวมของประเทศไทยด้วยเป็นระบบที่เน้นป้อนความรู้ในเรื่องข้อเท็จจริงต่างๆ มากกว่าจะเป็นระบบที่พยายามกระตุ้นให้นักศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ เป็นตัวของตัวเอง ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขาดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ซึ่งเป็นข้อจำกัดอย่างมากต่อความสามารถในการแข่งขันในอนาคต เพื่อแก้ไขปัญหาข้างต้นต้องพัฒนาโรงเรียนและมหาวิทยาลัยให้มีสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้โดยการค้นคว้า การถกเถียง โดยให้เหตุผล และหลักฐานหลักฐาน

จากกรณีดังกล่าว สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน ดังนั้นองค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลาโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดก็จะทำให้เศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็ว

บทบาทของวิทยาศาสตร์การกีฬาต่อการพัฒนากีฬาของประเทศไทย

สถานการณ์และแนวโน้มวิทยาศาสตร์การกีฬากับการพัฒนากีฬา

จากแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550 – 2554) ได้กล่าวในมิติด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬา สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ด้านสถานการณ์และแนวโน้มการพัฒนาการกีฬา

การพัฒนาการกีฬาที่ผ่านมา ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยเฉพาะในด้านการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน การดูแลและการเล่นกีฬาของประชาชนยังมีน้อย การนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาใช้ในการพัฒนาการกีฬาทุกระดับอย่างจริงจัง จากผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 ในภาพรวม พบว่า มีการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาใช้ในการพัฒนาการกีฬามากขึ้น แต่การเผยแพร่ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีทางการกีฬายังมีอยู่ในระดับต่ำ ยังไม่มีศูนย์สารสนเทศทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีทางการกีฬา และมีการใช้ความรู้ด้านโภชนาการในการพัฒนาโครงสร้างทางร่างกายของนักกีฬาในระดับต่ำ

ทั้งนี้ใน สาระสำคัญของแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 4 ได้กล่าวใน พันธกิจข้อ 3 ว่าด้วยเรื่องส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการกีฬาทุกระดับ

ด้านวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาในการพัฒนาการเล่นกีฬารอกำลังกายและนันทนาการตลอดจนการพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงขึ้นและวัตถุประสงค์ข้อ 5 เพื่อพัฒนาและผลิตบุคลากรด้านการกีฬา นักวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและนักวิจัยด้านการกีฬา

โดยมีเป้าหมายหลัก เพื่อเด็ก เยาวชน และประชาชนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 มีสมรรถภาพร่างกายตามเกณฑ์ที่กำหนด มีนักกีฬาและบุคลากรด้านการกีฬาที่มีคุณภาพและเข้าสู่มาตรฐานในระดับสากลเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี มีการศึกษา วิจัยสร้างสิ่งประดิษฐ์และสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการกีฬาการออกกำลังกายและนันทนาการเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ 5 ต่อปี

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา วัตถุประสงค์เพื่อให้มีการจัดตั้งองค์กรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในระดับชาติและเครือข่ายวิทยาศาสตร์การกีฬาครอบคลุมทั่วประเทศ เพื่อผลิตและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาและสร้างเครือข่ายวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา รวมทั้งสถานการกีฬาและอุปกรณ์กีฬาให้ได้มาตรฐาน

ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในมิติด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา นั่นคือ จัดให้มีและเพิ่มศักยภาพของสถาบันการพัฒนาศูนย์กลางทางการกีฬาระบบการฝึกซ้อมและการผลิตนักกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการโดยพัฒนาองค์ความรู้ การวิจัยและการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของนักกีฬา

แนวโน้มทิศทางการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้นักกีฬาประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาในทุกๆระดับ ดังนั้นการพัฒนาความรู้และการนำความรู้ตลอดจนเทคนิคทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาใช้ในการฝึกฝนและพัฒนาโครงสร้างของร่างกายตลอดจนอุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่ใช้ในการเล่นกีฬา จึงควรได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ นักกีฬาประสบความสำเร็จทั้งชื่อเสียงและรายได้ค่อนักกีฬาเองและประเทศ

ตัวอย่างความสำเร็จของการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา พัฒนาศักยภาพของนักกีฬาได้แก่ สถาบันกีฬาแห่งออสเตรเลีย (Australian Institute of Sport, AIS) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนานักกีฬา โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ ด้านการกีฬาให้ได้ตามมาตรฐานสูงสุดและจัดทำโครงการใช้วิทยาศาสตร์การกีฬา ได้แก่ Biomechanics physiology และ psychology ในการฝึกนักกีฬาจำนวน 26 ประเภท เพื่อส่งเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก ครั้งที่ 28 พ.ศ. 2547 พบว่า นักกีฬาจากประเทศออสเตรเลียที่ส่งเข้าแข่งขันเป็นนักกีฬาในโครงการ AIS ร้อยละ 60 และประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ได้เหรียญรางวัลรวม 32 เหรียญ จากจำนวนทั้งหมด 49 เหรียญ เป็นอันดับที่ 4 รองจากสหรัฐอเมริกา จีน และรัสเซีย

ประเทศญี่ปุ่นได้ก่อตั้งสถาบันวิทยาศาสตร์การกีฬา (Japan Institute of Sport Science, JISS) ในปี ค.ศ. 1988 โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาพัฒนานักกีฬาของประเทศและเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้ชาวญี่ปุ่นได้ใช้ประโยชน์ในการออกกำลังกายที่ถูกต้อง ผลการดำเนินงานของ JISS พบว่า นักกีฬาของประเทศญี่ปุ่น มีการพัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้น โดยประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกครั้งที่ 28 ที่กรุงเอเธนส์ ได้รับเหรียญรางวัลรวม 33 เหรียญ เป็นเหรียญทอง 14 เหรียญ เหรียญเงิน 9 เหรียญและเหรียญทองแดง 10 เหรียญ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 4

แนวคิดในการพัฒนาการกีฬา

การพัฒนาด้านการกีฬาเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในด้านบุคลากรด้านการกีฬา รวมทั้งเกี่ยวข้องกับประชาชนทั่วไปในการเข้าชมกีฬา หรือใช้บริการ เพื่อการออกกำลังกายและเล่นกีฬา โครงสร้างพื้นฐานรองรับการแข่งขัน และอุปกรณ์ด้านการกีฬา รวมทั้งองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬา จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์ระบบบูรณาการให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาชาติ พ.ศ. 2550-2554 (ในมิติด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา)

วิสัยทัศน์ “เด็ก เยาวชนและประชาชนเล่นกีฬาและออกกำลังกายอย่างถูกต้องจนเป็นวิถีชีวิตมีสุขภาพและสมรรถภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม น้ำใจนักกีฬา พัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้มีมาตรฐานระดับสากลนำไปสู่การกีฬาอาชีพ โดยใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาและการบริหารจัดการที่ดี”

พันธกิจ ข้อ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากีฬาทุกระดับ

วัตถุประสงค์

- เพื่อใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬา ในการพัฒนากีฬา การออกกำลังกาย และนันทนาการ ตลอดจนพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงขึ้น
- เพื่อให้มีการศึกษา วิจัยและนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากีฬาและการออกกำลังกายและนันทนาการ
- เพื่อพัฒนาและผลิตบุคลากรด้านการกีฬา นักวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและนักวิจัยด้านการกีฬา

เป้าหมายหลัก

มีนักกีฬาและบุคลากรด้านกีฬาที่มีคุณภาพและเข้าสู่ มาตรฐานในระดับสากลเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี มีการส่งเสริมและพัฒนากีฬาสากลและกีฬาไทยที่มีศักยภาพเพื่อนำร่องสู่กีฬาอาชีพ 12 ชนิดกีฬา (ประเภทบุคคล 8 ชนิดกีฬา และประเภททีม 4 ชนิดกีฬา) และมีการศึกษาวิจัยสร้างสิ่งประดิษฐ์ และสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการกีฬาการออกกำลังกายและนันทนาการ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี

ประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ให้มีความสำคัญกับการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในทุกสาขา และการนำความรู้ไปพัฒนาศักยภาพนักกีฬา การแข่งขันกีฬา ตลอดจนส่งเสริมให้ประชาชนได้เล่นกีฬาและออกกำลังกายที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของวิทยาศาสตร์การกีฬา

จัดให้มีและเพิ่มศักยภาพของสถาบันการพัฒนาศักยภาพทางกีฬา ระบบการฝึกซ้อม และการผลิตนักกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการโดยพัฒนาองค์ความรู้การวิจัยและการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของนักกีฬา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีการจัดตั้งองค์กรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในระดับชาติและเครือข่ายวิทยาศาสตร์การกีฬารอบคลุมทั่วประเทศ
2. เพื่อผลิตและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาและสร้างเครือข่ายวิชาการทั้งในและต่างประเทศ
3. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและบุคลากรทางกีฬา รวมทั้งสถานการกีฬาและอุปกรณ์กีฬาให้ได้มาตรฐาน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีการจัดตั้งองค์กรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในระดับชาติและเครือข่ายวิทยาศาสตร์การกีฬารอบคลุมทั่วประเทศ

ผลผลิต

มีองค์กรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในระดับชาติ และเครือข่ายในระดับตำบล อำเภอ จังหวัด และภูมิภาค ครอบคลุมทั่วประเทศ เพื่อรองรับการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพ

ตัวชี้วัด

1. มีองค์กรวิทยาศาสตร์การกีฬา ระดับชาติในส่วนกลาง 1 แห่ง
2. มีองค์กรวิทยาศาสตร์การกีฬา ระดับภาคในส่วนภูมิภาค 1 แห่ง
3. มีเครือข่ายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาทุกตำบล อำเภอ และจังหวัด

มาตรการ

ผลักดันให้องค์กรที่มีบทบาทภารกิจหลักในการพัฒนากีฬาสามารถจัดตั้งองค์กรวิทยาศาสตร์การกีฬาระดับภูมิภาคและระดับชาติ ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬารอบคลุมทั่วประเทศ

วัตถุประสงค์ เพื่อผลิตและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาและสร้างเครือข่ายวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

ผลผลิต

มีงานวิจัยและองค์ความรู้ใหม่ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มีบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาที่มีคุณภาพ

ตัวชี้วัด

1. จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพทางด้านมีบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
2. จำนวนบุคลากรด้านมีบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาที่เพียงพอและครอบคลุมทุกสาขา
3. บุคลากรด้านมีบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

มาตรการ

ส่งเสริมให้มีการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านมีบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาให้ครอบคลุมในสาขาต่างๆ ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาอย่างต่อเนื่อง ให้เพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนากีฬาทุกระดับสนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และบุคลากรด้านมีบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา รวมทั้งสถานการกีฬาและอุปกรณ์กีฬาให้ได้มาตรฐาน

ผลผลิต

มีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาในการพัฒนานักกีฬามูลนิธิบุคลากรทางการกีฬา เครื่องมือ สถานกีฬา และอุปกรณ์กีฬา เพื่อรองรับการพัฒนากีฬาทุกระดับ

ตัวชี้วัด

1. จำนวนองค์ความรู้ นวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาที่ได้นำไปใช้ในการพัฒนากีฬาอย่างเป็นระบบ
2. ความสมบูรณ์ด้านร่างกายและจิตใจ (สุขภาพและสมรรถภาพ) ของเด็ก เยาวชน ประชาชน และนักกีฬาดิฉัน
3. มีการผลิตสื่อและเผยแพร่ข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามากขึ้น
4. มีอัตราการได้รับบาดเจ็บจากการกีฬาลดลงร้อยละ 5 ต่อปี

มาตรการ

สนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรกีฬาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการนำผลการวิจัยและการพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการกีฬาทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม โดยการเผยแพร่ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาอย่างต่อเนื่องผ่านสื่อทุกรูปแบบมีการสำรวจปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกีฬาทุกระดับในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา คุณภาพของสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และเครื่องมือทดสอบสมรรถภาพทางกายสำหรับนักกีฬาและนักกีฬาคณพิการทุกระดับ

การกีฬาแห่งประเทศไทย

การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีหน้าที่ในการส่งเสริม ประสานงาน ให้ความร่วมมือในการจัดและดำเนินการกีฬา ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ

วิสัยทัศน์ ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

“การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพให้ประเทศเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้นำทางการกีฬาของเอเชีย”

วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการส่งเสริมกีฬา อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาการกีฬาอย่างมีเสถียรภาพและมั่นคง

เป้าหมายหลัก

1. มีนักกีฬาและบุคลากรด้านการกีฬาที่มีคุณภาพและเข้าสู่มาตรฐานในระดับสากลเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี
2. นักกีฬาได้รับเหรียญจากการแข่งขันระดับนานาชาติเพิ่มมากขึ้น จากหลากหลายชนิดกีฬาและทำลายสถิติในการแข่งขันระดับชาติและนานาชาติเพิ่มขึ้น
3. จำนวนนักกีฬาอาชีพเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 ต่อปี / ผู้ชมการแข่งขันกีฬาเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

เป้าหมายรอง

1. มีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. จัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ และบุคลากรด้านกีฬาที่ได้มาตรฐาน รองรับการจัดการแข่งขันกีฬาระดับชาติ นานาชาติ และกีฬาอาชีพรวมทั้งการให้บริการของประชาชนอย่างทั่วถึงและเพียงพอ

3. มีการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐานสหพันธ์กีฬาอาชีพอย่างน้อย 12 ชนิดกีฬา
4. รายได้จากการดำเนินงานด้านการกีฬาเพื่อการอาชีพ
5. สมาคมกีฬาและองค์กรเครือข่ายกีฬา บริหารจัดการกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกับองค์กรกีฬาทุกระดับ
6. ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี

แผนกลยุทธ์ การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2551-2554)

ตามที่การกีฬาแห่งประเทศไทยได้มีการจัดทำกลยุทธ์การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2545 - 2554) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือและกรอบแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้องและเป็นระบบ ซึ่งการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และภาระงาน และได้ปรับปรุงโครงสร้าง การดำเนินงานและกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้องและเป็นระบบต่อการพัฒนากีฬาของชาติ โดยในการจัดทำกรอบกลยุทธ์ของ การกีฬาแห่งประเทศไทยต้องตอบสนองตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 4

ลักษณะการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ที่มีจุดมุ่งเน้นเฉพาะทาง คือ การส่งเสริมสนับสนุนการกีฬา โดยมุ่งเน้นด้านยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ด้านคุณภาพของงานบริการ การดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องมุ่งเน้นที่ความต้องการและการตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายที่ประกอบด้วย รัฐบาล/กระทรวง องค์กร/เครือข่ายกีฬา นักกีฬา บุคลากรกีฬา และประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการต้องเป็นเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรและบุคลากร ให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และมีลักษณะที่มีความสะดวก รวดเร็ว ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี ที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการกำจัดสิ่งที่ไม่สำคัญในองค์กรออกไปและลดสิ่งที่มีเพื่อความสะดวก แต่ยังคงอยู่ในมาตรฐานสากล มีการดำเนินการในสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดกับ การกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการด้านกีฬาให้ได้รับการยอมรับในภาพลักษณ์

แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทยโดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

ทั่วโลกยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้นักกีฬาประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาทุกระดับ ดังนั้นการพัฒนาความรู้และการนำความรู้ตลอดจนเทคนิคทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาไปใช้ในการฝึกฝนและพัฒนาโครงสร้างร่างกาย ตลอดจนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการเล่นกีฬา จึงควรได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ นักกีฬาประสบความสำเร็จทั้งชื่อเสียงและรายได้ต่อนักกีฬาเองและประเทศ

ตัวอย่างความสำเร็จของการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา พัฒนาศักยภาพของนักกีฬาได้แก่ สถาบันกีฬาแห่งออสเตรเลีย (Australian Institute of Sport, AIS) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนานักกีฬา โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ ด้านการกีฬาให้ได้ตามมาตรฐานสูงสุดและจัดทำโครงการใช้วิทยาศาสตร์การกีฬา ได้แก่ Biomechanics Physiology และ Psychology ในการฝึกนักกีฬากว่า 26 ประเภท เพื่อส่งเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก ครั้งที่ 28 พ.ศ. 2547 พบว่า นักกีฬาจากประเทศออสเตรเลียที่ส่งเข้าแข่งขันเป็นนักกีฬาในโครงการ AIS ร้อยละ 60 และประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ได้เหรียญรางวัลรวม 32 เหรียญ จากจำนวนทั้งหมด 49 เหรียญ เป็นอันดับที่ 4 รองจากสหรัฐอเมริกา จีน และรัสเซีย

ด้วยเหตุดังกล่าวกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้มอบหมายให้การกีฬาแห่งประเทศไทย ดำเนินการ 4 ยุทธศาสตร์ จาก 6 ยุทธศาสตร์ โดยรวมถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาวissenschaftและเทคโนโลยีการกีฬา (มิติที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่ออาชีพ)

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ได้แก่

- การมีศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติพร้อมเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

- การพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ ที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ได้แก่

- การพัฒนานักกีฬาไปสู่อาชีพ โดยส่งเสริมให้นักกีฬามีศักยภาพและความสามารถในการเข้าร่วมการแข่งขัน

- การพัฒนาบุคลากรกีฬาอาชีพ โดยผลักดันทั้งผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน นักวิทยาศาสตร์การกีฬา และนักบริหารจัดการกีฬาอาชีพให้มีมาตรฐานทัดเทียมนานาชาติ

กลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬาโดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ให้ความสำคัญแก่องค์กรกีฬาเพื่อให้นักกีฬาและบุคลากรกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มาประยุกต์ใช้ รวมทั้งการเข้าร่วมและจัดการแข่งขันมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสูงสุด การพัฒนาเครือข่ายขององค์กรกีฬาให้เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

1. ให้นักกีฬาทุกกลุ่มทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถ โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ
2. เพิ่มขีดความสามารถของนักกีฬา โดยนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา มาประยุกต์ใช้
3. ให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนากีฬาทุกระดับ

แนวทาง /มาตรการ

1. พัฒนานักกีฬาอย่างเป็นระบบและครบวงจร
2. พัฒนาบุคลากรกีฬาอย่างเป็นระบบและครบวงจร
3. ส่งเสริมและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

ผลผลิตที่ 1 เสริมสร้างพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่เกี่ยวข้องด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามีดังนี้

แนวทางที่ 1 พัฒนานักกีฬาอย่างเป็นระบบและครบวงจร ประกอบด้วย

ความหมาย/ขอบเขต : การพัฒนานักกีฬาอย่างเป็นระบบ และครบวงจร เริ่มตั้งแต่การจัดเก็บรวบรวม จำแนกประเภทข้อมูลนักกีฬา เพื่อจัดทำเป็นระบบฐานข้อมูลที่ครบถ้วนเป็นปัจจุบันให้สามารถนำไปใช้ในการศึกษา วิเคราะห์ วางแผนและพัฒนาสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง การสรรหา การคัดเลือกและการจัดกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพ/ขีดความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยมีผลงานและสถิติดีขึ้น ตลอดจนครอบคลุมถึงการจัดระบบสวัสดิการของนักกีฬาในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงแนวทางการประกอบอาชีพด้านกีฬาต่อไปด้วย

เป้าหมายระดับแนวทาง/มาตรการ นักกีฬาได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ต่อปี
ตัวชี้วัด

ปริมาณ - ร้อยละของนักกีฬาที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น

คุณภาพ - ร้อยละของนักกีฬาที่มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา/ผลงานหรือสถิติดีขึ้น

แผนงาน/โครงการ

ประเมินศักยภาพ/ความสามารถของนักกีฬา หมายถึง การประเมินศักยภาพและขีดความสามารถของนักกีฬาทั้งในด้านเทคนิคกีฬา สมรรถภาพทางกายและจิตใจอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแนวทางการพัฒนานักกีฬาที่ถูกต้องและครอบคลุมทั้งกระบวนการป้องกันการบาดเจ็บจากการฝึกซ้อม การปรับปรุง การบำรุงรักษาฟื้นฟูสภาพนักกีฬาโดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการแข่งขัน

แนวทางที่ 3 ส่งเสริม และพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ประกอบด้วย

ความหมาย/ขอบเขต : การส่งเสริมและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา โดยมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัย องค์ความรู้ และนวัตกรรมทางการกีฬาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นฐานข้อมูลที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ให้องค์กรกีฬา นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาหรือผู้สนใจสามารถค้นคว้าหรือนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากีฬาตลอดจนจัดทำงานวิจัยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านกีฬาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดการให้ความรู้ พัฒนา ประชาสัมพันธ์และทดสอบ/วัดผล การนำไปใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพให้มีมาตรฐานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

เป้าหมายระดับแนวทาง/มาตรการ

งานวิจัย/นวัตกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ

ตัวชี้วัด เชิงปริมาณ
เชิงคุณภาพ

- จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่ดำเนินการแล้วเสร็จ
- ร้อยละของการนำผลการวิจัยและนวัตกรรมในปีที่ผ่านมาไปใช้ในการพัฒนากีฬา

แผนงาน/โครงการ

1. จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา หมายถึง การจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อรองรับข้อมูล/องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาของประเทศไทย และองค์ความรู้อื่นๆที่เป็นประโยชน์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาในแต่ละชนิดกีฬา แต่ละระดับที่มีความครอบคลุมเนื้อหาสาระด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ที่สำคัญ เพื่อการวิเคราะห์วางแผน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต่อไป

2. จัดทำงานวิจัยและสร้างนวัตกรรมด้านกีฬา หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินการในการจัดทำ ทบทวน และปรับปรุงงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา รวมทั้งการกำหนดแนวทางในการจัดทำ หัวข้อเรื่อง และจัดทำงานวิจัยและสร้างนวัตกรรมด้านกีฬาที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามจุดประสงค์ เป้าหมายขององค์กรกีฬา

3. จัดการให้ความรู้ พัฒนาและประชาสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการเผยแพร่ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ทั้งในรูปแบบของบุคลากร/ผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา/เครื่องมือ/อุปกรณ์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา และองค์ความรู้ต่างๆ ให้กับองค์กรกีฬา นักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา และประชาชนทั่วไป อย่างครอบคลุมทั่วถึง เพื่อการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพทุกระดับ

4. มีการทดสอบและประเมินผล หมายถึง กระบวนการทดสอบและวัดผลการดำเนินงานที่มีการนำผลการวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเทคนิค ทักษะ และสมรรถภาพของนักกีฬา บุคลากรกีฬา และประชาชนทั่วไปอย่างครอบคลุมทั่วถึง เพื่อการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพทุกระดับ

ศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

วิทยาศาสตร์การกีฬา (Sport Science) เป็นศาสตร์แขนงหนึ่งซึ่งนำเอาความรู้ทั้งทางวิทยาศาสตร์และการแพทย์มาประยุกต์ใช้กับการกีฬาหรือการออกกำลังกาย เพื่อให้การเล่นกีฬาหรือการออกกำลังกายบังเกิดผลทั้งในด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพและสมรรถภาพในการทำงานหรือการออกกำลังกาย

ปัจจุบันความรู้วิทยาการในสาขาต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วพร้อมๆ กับการพัฒนาของเทคโนโลยี จนทำให้เราตามไม่ทัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขากีฬาซึ่งได้มีการค้นคว้าและวิจัยกันอย่างแพร่หลาย เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพและยกระดับมาตรฐานของการกีฬาให้สูงขึ้น ในขณะเดียวกันก็ได้พยายามหาทางป้องกันการบาดเจ็บจากการกีฬา โดยอาศัยองค์ความรู้จากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการกีฬาดังกล่าวข้างต้น ศาสตร์สาขาต่างๆ ได้แก่ ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา คอมพิวเตอร์ ตลอดจนสังคมวิทยา

ถนนวงศ์ กฤษณ์เพ็ชร (2536) กล่าวว่า วิทยาศาสตร์การกีฬา หมายถึง ศาสตร์สาขาหนึ่งที่กล่าวถึง ความรู้ที่ได้จากการสังเกตและค้นคว้าจากการประจักษ์ทางธรรมชาติของการเคลื่อนไหวของมนุษย์ และปรากฏการณ์ต่างๆ ในการเล่นกีฬา แล้วจัดเข้าเป็นระบบระเบียบ เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมสุขภาพ การเพิ่มพูนพัฒนาสมรรถภาพทางกาย ทักษะการเล่นกีฬา ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับหลาย

สาขาวิชาจึงเรียกว่า สหวิทยาการ (Multidisciplinary) วิทยาศาสตร์การกีฬาจึงมีการเคลื่อนไหวไป วิทยาศาสตร์ประยุกต์ได้แก่ สรีรวิทยาการออกกำลังกาย ชีวกลศาสตร์การกีฬา กีฬาเวชศาสตร์และ จิตวิทยาการกีฬา เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สรีรวิทยาการออกกำลังกาย (Exercise Physiology) ศึกษาทั้งในแง่ของการทำงานของระบบต่าง ๆ ของร่างกายมนุษย์ที่มีต่อการออกกำลังกาย และผลของการออกกำลังกายที่มีต่อการทำงานของระบบต่าง ๆ ระบบสำคัญ ๆ ได้แก่ ระบบประสาท (เป็นระบบที่ออกคำสั่งให้ร่างกายทำกิจกรรมต่างๆ) ระบบกล้ามเนื้อ (เป็นระบบที่ก่อให้เกิดการเคลื่อนไหว) ระบบไหลเวียนโลหิต และระบบหายใจ (เป็นระบบขนส่งพลังงานไปยังกล้ามเนื้อและรับส่งของเสียจากกล้ามเนื้อไปยังระบบขับถ่ายของเสีย) อย่างไรก็ตามในกระบวนการเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นจริง ๆ แล้วไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียง 4 ระบบดังกล่าวข้างต้นเท่านั้นแต่ยังอาศัยระบบอื่นๆ ประกอบเพื่อที่จะทำให้เกิดการเคลื่อนไหว ในสาขาวิชานี้จะเป็นการศึกษาทั้งในวงกว้างๆ และการศึกษาแบบเจาะลึกในแต่ละระบบ การศึกษาในวงกว้างอันได้แก่ การศึกษาผลการตอบสนองของการทำงานของระบบต่างๆ ที่มีต่อการออกกำลังกายโดยพยายามหาคำตอบของคำถามที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้ระบบต่างๆ ของร่างกายทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการศึกษาสาขาวิชานี้ ส่วนใหญ่จะมุ่งศึกษาในระบบสำคัญๆ ดังกล่าวข้างต้นมากกว่าระบบอื่นๆ ในส่วนของระบบกล้ามเนื้อจะเป็นการศึกษาถึงว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้กล้ามเนื้อแข็งแรงมีพลังและมีความอดทน และตอบสนองการเคลื่อนไหวเฉพาะอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของระบบไหลเวียนโลหิตและระบบหายใจนั้นจะเป็นการศึกษาถึงว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้การขนส่งออกซิเจนและสารอาหารไปยังกล้ามเนื้อที่ใช้ในการออกกำลังกายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในกระบวนการนี้ยังรวมถึงการขนส่งของเสียออกไปทิ้ง หรือไปทำการเพื่อที่จะนำกลับมาใช้ได้อีก การศึกษาในสาขา สรีรวิทยาการออกกำลังกายในประเทศเรายังอยู่ในวงจำกัด ทั้งนี้ เพราะเรายังขาดเครื่องมือ อุปกรณ์ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญในสาขานี้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยแบบเจาะลึกในแต่ละระบบยังไม่มี สำหรับในประเทศที่มีการพัฒนาการกีฬาอยู่ในระดับขั้นแนวหน้าของโลก เช่น สหรัฐอเมริกา รัสเซีย เยอรมนี เป็นต้น ปัจจุบันได้ศึกษาเจาะลึกทั้งในระบบกล้ามเนื้อ และระบบไหลเวียนโลหิต ในระบบกล้ามเนื้อได้ศึกษาอนุเล็กๆ ของกล้ามเนื้อที่มีต่อการออกกำลังกาย ในระบบไหลเวียนส่วนใหญ่มีการนำเอาของเหลวในระบบไหลเวียนมาวิเคราะห์แยกแยะส่วนประกอบเพื่อจะหาคำตอบ ผลของการออกกำลังกายที่มีต่อระบบไหลเวียน อย่างไรก็ตามยังมีคำถามอีกเยอะแยะที่เราอยากทราบแต่ยังหาคำตอบไม่ได้ ตราบใดที่ความรู้และวิทยาการก้าวไปไม่หยุดยั้ง บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาก็ต้องติดตามทำตัวเองให้ทันกับการพัฒนาในสาขาวิชาชีวิตต่อไป

2. สาขาจิตวิทยาการกีฬา (Sport Psychology) เป็นอีกสาขาหนึ่งที่มีการศึกษากันอย่างแพร่หลาย วัตถุประสงค์สำคัญของการศึกษาจิตวิทยาการกีฬา คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้นักกีฬาสามารถที่จะควบคุมร่างกายและจิตใจของตนเองไม่ให้วิตกกังวล ตื่นเต้นมากเกินไป หรือเฉื่อยชามากเกินไป ตลอดจนคิดค้นหาทศโลบายสร้างแรงจูงใจให้นักกีฬาได้แสดงออกซึ่งความสามารถสูงสุด เราสามารถสังเกตได้จากการแข่งขัน นักกีฬบางคนมีความสามารถสูงและเป็นที่คาดหมายว่าเป็นผู้ชนะเลิศในรายการนั้นครั้นพอถึงการแข่งขันจริง ๆ ปรากฏว่าไม่สามารถแสดงออกซึ่งความสามารถสูงสุดโดยอาจจะเกิดความประหม่าตื่นเต้นมากเกินไป หรืออาจจะเกิดจากความไม่พร้อมทางด้านจิตใจ โดยทั่วไปนักกีฬาจะพบว่าบางครั้งตัวเองไม่สามารถแสดงออกซึ่งความสามารถสูงสุดออกมาทั้งนี้เนื่องมาจากเรื่องของจิตใจ ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยาการกีฬาจะต้องเป็นผู้ให้ความรู้ความกระจ่างแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง โค้ชและนักกีฬา โค้ชไม่ได้มีหน้าที่เพียงแต่จะสอนเทคนิคและวิธีการทั้งหลายเท่านั้นแต่จะต้องมีความรู้และเข้าใจถึงหลักจิตวิทยาของการกีฬาเป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้นำเอาหลักและทฤษฎีของจิตวิทยา การกีฬาไปประยุกต์ใช้เพื่อให้นักกีฬาสามารถที่จะควบคุมร่างกายและจิตใจเป็นอย่างดี อันจะนำไปสู่การแสดงออกซึ่งความสามารถสูงสุด ดังนั้น การนำเอาหลักจิตวิทยาของการกีฬา ไปประยุกต์ใช้จึงนับว่ามีความจำเป็นและสำคัญมาก การนำเอาหลักและทฤษฎีของจิตวิทยาการกีฬาไปใช้ยังมีน้อยมาก ส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะของการจำและบอกต่อ ๆ กันมา โดยอาศัยประสบการณ์ที่ตัวเองได้รับ ไม่ว่าจะได้รับโดยตรงหรือทางอ้อม ประสบการณ์บางอย่างเป็นสิ่งที่ดี มีประโยชน์และสามารถนำไปใช้ได้ แต่ประสบการณ์อีกหลายอย่างที่ยกไม่ได้ว่าดีหรือไม่ดี ทั้งนี้ เพราะความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับอาจจะยังไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการหรือวิทยาการทางวิทยาศาสตร์ บางคนอาจแย้งขึ้นว่าทำไมต้องถูกต้องตามหลักวิชาการแค่ประสบการณ์ที่ได้รับมา ก็เพียงพอและใช้ได้ผลแล้ว อาจจะจริงในบางกรณี หากเราพิจารณากันอย่างพิถีพิถันแล้วจะเห็นว่าประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับนั้นแตกต่างออกไป ประสบการณ์หรือความรู้บางอย่างหรือใช้ได้ผลกับนาย ก แต่อาจจะใช้ไม่ได้ผลกับนาย ข หรือคนอื่น ๆ ดังนั้นแสดงว่าความรู้หรือประสบการณ์ ดังกล่าวมีข้อจำกัดหรือมีลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง หรืออาจจะไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชาการ จึงทำให้มีข้อจำกัดของการนำไปใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของความแตกต่างระหว่างบุคคล ในทางตรงกันข้าม ความรู้และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับหลักวิชานั้นจะมี 2 ลักษณะ คือ ความรู้และประสบการณ์ที่มีลักษณะทั่วไปกับความรู้และประสบการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ ในลักษณะแรกส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีปัญหาของการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับลักษณะหลังนั้นต้องตระหนักและระมัดระวังในการที่จะนำไปใช้ ซึ่งอย่างน้อยต้องคำนึงถึงปัจจัยของสภาพการณ์และความแตกต่างระหว่างบุคคล ยกตัวอย่างเช่น นักกีฬบางคนชอบวิธีการให้แรงจูงใจจากโค้ช ที่เป็นทางบวกแต่ก็มีนักกีฬบางคนที่ชอบการให้แรงจูงใจที่เป็นทางลบ

การศึกษาจิตวิทยาของการกีฬานั้นเกี่ยวข้องกับโดยตรงในเรื่องของการให้แรงจูงใจ การควบคุมวิตกกังวล การควบคุมบุคลิกภาพ การควบคุมจิตใจให้จดจ่อกับเกมการแข่งขัน การควบคุมจิตใจและอารมณ์ ตลอดจนการปรับตัวเข้ากับเหตุการณ์หรือเพื่อนร่วมทีม ความจริงแล้วยังมีรายละเอียดในสาขาจิตวิทยาของการกีฬาอีกมากมายที่ยกมากล่าวเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ในสังคมเราเพียงจะให้ความสนใจกันอย่างจริงจังเมื่อไม่นานมานี้เอง ดังนั้นการเผยแพร่ความรู้ การศึกษาวิจัยในสาขานี้ยังไม่แพร่หลายและอยู่ในวงจำกัด ดังนั้นในสังคมเรายังต้องการการพัฒนา ด้านความรู้และการศึกษาค้นคว้าวิจัยในสาขานี้อีกมากมาย ทั้งในแง่ของผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จะใช้ในการศึกษาค้นคว้าวิจัย

3. เวชศาสตร์การกีฬา (Sport Medicine) เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ทางด้านการแพทย์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬา โดยการรักษาป้องกันและฟื้นฟูการบาดเจ็บจากการเล่นกีฬา หรือการแข่งขันกีฬา วัตถุประสงค์สำคัญของการศึกษาในสาขาวิชานี้คือ การหาหลักและวิธีการ เพื่อป้องกันการบาดเจ็บจากการกีฬา และวิธีการบำบัดรักษา การศึกษาในสาขานี้จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบการทำงานของร่างกายเป็นอย่างดี โดยเฉพาะระบบโครงสร้างกระดูก ระบบ ประสาท ระบบกล้ามเนื้อ ระบบไหลเวียนโลหิต ตลอดจนระบบหายใจ การศึกษาวิจัยในสาขานี้ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาถึงวิธีการป้องกันการบาดเจ็บในกีฬาเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการสวมใส่ ด้านการบำบัดรักษาเป็นการนำเอาวิธีการและเครื่องมือที่มี ประสิทธิภาพมารักษาให้นักกีฬากลับคืนสู่สภาพปกติให้มากที่สุด

4. ชีวกลศาสตร์ทางการกีฬา (Biomechanics of Sport) เป็นวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีต่อ การพัฒนาความสามารถของนักกีฬาให้ไปสู่ความสามารถสูงสุด สาขานี้เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ การเคลื่อนไหวของมนุษย์ รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในกีฬาประเภทต่างๆ โดยอาศัยความรู้ และหลักทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ในสาขาต่าง ๆ เช่น ฟิสิกส์ เคมี แคลคูลัส วิทยาศาสตร์ รวมทั้ง ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

นอกจากนี้การศึกษาในสาขาชีวกลศาสตร์ ยังจะลึกในแต่ละระบบอวัยวะของร่างกาย ตลอดจนศึกษาวิเคราะห์เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวเช่น เครื่องสวมใส่ของ ร่างกาย และอุปกรณ์ต่าง ๆ การศึกษาในสาขาชีวกลศาสตร์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันการศึกษาและ วิเคราะห์การเคลื่อนไหวทั้งที่เกี่ยวกับการทรงตัว (Kinetics) และไม่รวมเรื่องแรง (Kinematics) โดยใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการและนำไปวิเคราะห์

หาข้อสรุปลักษณะของการเคลื่อนไหว ในรูปแบบแต่ละกิจกรรมโดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ผนวกกับความรู้ทางชีวกลศาสตร์ไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การเคลื่อนไหวหรือความสามารถของนักกีฬาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประเทศเราต้องการการเผยแพร่ความรู้และการนำเอาความรู้ทางชีวกลศาสตร์ไปใช้ในการพัฒนาการกีฬาของประเทศ สาเหตุที่เรายังไม่สามารถพัฒนาความรู้ทางชีวกลศาสตร์ทางการกีฬา เนื่องจากยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขานี้ ตลอดจนการขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าวิจัย เช่น กล้องถ่ายภาพวิดีโอความเร็วสูง (High Speed Video Camera) แผ่นวัดแรงปฏิกิริยา (Forceplate) ตลอดจนระบบคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการเคลื่อนไหว

สรุปแล้วการยกระดับความสามารถของนักกีฬาให้ทัดเทียมนานาชาติประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าทางการกีฬา นอกจากการทุ่มเทในด้านการฝึกซ้อมและการแข่งขันอย่างจริงจังแล้ว จำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬาเพื่อเสริมให้นักกีฬามีสมรรถภาพความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจถึงระดับสูงสุดของแต่ละคน การทำได้เช่นนี้ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญโดยเฉพาะการส่งเสริมค้นคว้าวิจัย การพัฒนาและการเลือกเฟ้นนักวิจัย และนักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีคุณภาพ คือ มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานอย่างแท้จริง เพื่อให้เขาสามารถดึงศักยภาพในตัวเองออกมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาได้อย่างเต็มที่ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับชาติ และนานาชาติได้นอกเหนือจากปัจจัยด้านอื่น เช่น ความสำเร็จ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการได้รับการยอมรับ ได้รับเกียรติและการยกย่องเช่นเดียวกับวิชาชีพอื่นๆ

ปัจจัยสำคัญของการสร้างนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ



ภาพที่ 3 ปัจจัยสำคัญของการสร้างนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

ที่มา: รัชณี ขวัญบุญจันทร์ (2547)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

Hearn *et al.* (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลียที่มีต่อกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่าความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกันเป็นขีดความสามารถ (Competency) ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ คือคุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ จากผลงานวิจัย พบว่า ในการศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกอาชีพมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกันคือ การแก้ปัญหา การมุ่งผู้อื่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ การมีอิทธิพลความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุก และการมุ่งลูกค้า

Blancero, Boroski and Dyer (1996) ศึกษาขีดความสามารถที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่บริษัท Eastman Kodak ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบของขีดความสามารถ (Competency Model) ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. Core Competencies เป็นขีดความสามารถหลักที่ทุกตำแหน่งในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี เป็นขีดความสามารถหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 ขีดความสามารถ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 ขีดความสามารถ คือ

- Ethics จริยธรรม ความรับผิดชอบในหน้าที่ ความยุติธรรม
- Standards of Quality มีมาตรฐานในการรักษาคุณภาพในการทำงาน
- Judgement ความสามารถในการตัดสินใจ

กลุ่มที่ 2 การมุ่งก้าวหน้า และแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 จิต
ความสามารถ คือ

- Result Orientation ความรู้ที่ว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้งานได้ผลตามต้องการ
- Initiative ความสามารถที่จะทำงานได้เหนือความต้องการที่ตั้งไว้ในสถานการณ์
หนึ่งๆ
- Self Confidence ความมั่นใจในระดับสูงต่อความสามารถของตนเอง
- Enthusiasm and Commitment ความกระตือรือร้นที่จะทำงานและยึดมั่นต่อผลการ
ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอยู่เสมอ

กลุ่มที่ 3 ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน (Team Skill) ประกอบด้วย 4 จิตความสามารถ
คือ

- CommunicAtion ความสามารถในการใช้ภาษา รูปแบบการนำเสนอและอธิบายอย่างมี
ประสิทธิภาพ ทั้งการพูดและการเขียน เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและแสดงการตอบสนองที่เหมาะสม
- Listening ความสามารถในการตีความ และการใช้ข้อมูลที่ได้รับมาจากการสนทนา
- Relationship Building ความสามารถในการสร้างคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และเครือข่าย
ทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม
- Teamwork มีความเข้าใจว่าทำอย่างไรจะร่วมมือกับผู้อื่นและสนับสนุนให้เกิดการ
ร่วมมือกันได้

2. Leverage Competency เป็นจิตความสามารถเสริมในการทำงาน ประกอบด้วย 6 จิต
ความสามารถ คือ

2.1 Influence ทักษะและความสามารถในการที่จะก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบุคคลและองค์กร โดยที่ไม่ใช้อำนาจในการออกคำสั่ง

2.2 Utilization of Resource ความสามารถในการหา รับ และดำรงทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม

2.3 Customer Awareness มีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.4 Creativity ความสามารถในการประดิษฐ์ ตำราและสร้างแนวคิด การแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ และการกระตุ้นให้เกิดความคิดทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

2.5 Questioning ความสามารถในการรวบรวมและตีความข้อมูล โดยผ่านการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

2.6 Organization Asuteness ความเข้าใจในความรู้สึกร่วมกันของบุคคล อำนาจ ความสัมพันธ์

3. Role Specific Competencies เป็นขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานทั้ง 6 ตำแหน่ง

3.1 Human Resource Strategist/Generalist นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์

3.2 Human Resource Initiative Leader ผู้ริเริ่มและคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.3 Human Resource Competency Practitioner ขีดความสามารถของตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในด้านการศึกษเกี่ยวกับขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์

3.4 Human Resource Operation Support ผู้สนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.5 Human Resource Consultant ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์

3.6 Human Resource Organization Leader ผู้นำทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

โดยทั้ง 6 ตำแหน่งงาน จะประกอบด้วยอีก 33 จิตความสามารถที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกันและตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

Schoonover (2003) ได้สรุป กรอบแนวคิดสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Competency Framework) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ที่องค์กรต้องการทุกหน้าที่ และทุกระดับ ได้แก่ การมุ่งมั่นผลลัพธ์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเป็นพันธมิตร และการซื่อสัตย์ต่อองค์กร

กลุ่มที่ 2 สมรรถนะภาวะผู้นำและการจัดการ (Leadership and Management Competencies) เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ภายใต้ระดับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันขององค์กร ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างพันธมิตร การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายและทีมงาน การจัดการทรัพยากร การพัฒนาการปฏิบัติงาน และการตั้งเป้าหมาย

กลุ่มที่ 3 สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Core Competencies) เป็นปัจจัยความสำเร็จของนักทรัพยากรมนุษย์พึงมีของบทบาทต่าง ๆ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบที่ได้รับ มอบหมาย การอ่อนน้อมถ่อมตน การเน้นที่ลูกค้า การสอนงานและการให้คำปรึกษา การจัดการเป็นเลิศ ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี การจัดการความรู้ ทักษะการประเมินและการวัดของการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานขององค์กร

กลุ่มที่ 4 บทบาท และสมรรถนะด้านวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Role – Specific Competencies) ได้มีการแบ่งวิชาชีพ ออกเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่หนึ่ง เป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HR Strategist) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจ ความเชี่ยวชาญเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง

ระดับที่สอง เป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงจัดการทั่วไป (HR Generalist) ประกอบด้วย การออกแบบ และพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ การบริหารการปฏิสัมพันธ์ในองค์กรและการบริหารโครงการ และผลิตภัณฑ์

ระดับที่สาม เป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงชำนาญการ (HR Specialist) ประกอบด้วย การพัฒนากลยุทธ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ การออกแบบโปรแกรม และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และการบริหาร

University of Michigan (2003) ได้นำแนวคิดของ Competency ใช้ในภายในองค์กรโดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ความเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจ และกลยุทธ์ (Strategic Contribution and Business Mastery) ประกอบด้วย ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Skills) ได้แก่ การคิดและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า และภาวะผู้นำ

กลุ่มที่ 2 ความน่าเชื่อถือในระดับบุคคล (Personal Credibility) ประกอบด้วย ทักษะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Skills) ได้แก่ การมีจรรยาบรรณและซื่อสัตย์ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตระหนักและการพัฒนาสายอาชีพ ส่วนทักษะที่ต้องการคือ การติดต่อสื่อสาร และการสอนงาน

กลุ่มที่ 3 ความชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Expert HR Delivery) ประกอบด้วยทักษะที่ต้องการ คือ ความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี และทักษะทางด้านเทคนิคของทรัพยากรมนุษย์ (HR Technical Skills) ได้แก่ การจัดคนเข้าทำงาน การบริหารค่าตอบแทน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร และการฝึกอบรม

กลุ่มที่ 4 ความเชี่ยวชาญทางด้านวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลง และกระบวนการ (Culture Change and Process Mastery) ประกอบด้วย ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Skills) ได้แก่ การบริหารโครงการ การให้คำปรึกษา การออกแบบองค์การของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และทักษะทางด้านเทคนิคของทรัพยากรมนุษย์ (HR Technical Skills) ได้แก่ การอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กร

ปริญญ์ พิษณุวิจิตร (2544) ศึกษาวิจัยเรื่อง การออกแบบรายการวัดความสามารถในงานกรณีศึกษา บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการกำหนดรายการวัดความสามารถเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดรายการวัดความสามารถทั่วทั้งองค์กรต่อไป โดยงานวิจัยนี้ใช้ส่วนงาน 5 ส่วนงาน ของบริษัทเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนรวมของกลุ่มตัวอย่างจาก 5 ส่วนงานรวม 51 คน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถามจำนวน 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสำรวจเพื่อการศึกษาวัดความสามารถในงาน ฉบับที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อหาคุณลักษณะที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า วัดความสามารถในงานที่ได้จากการวิจัย คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การจัดการงานความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์ การสื่อสาร สำนึกรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ ภาวะผู้นำ ส่วนวัดความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกันมี 2 รายการ คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จและการจัดการงาน ซึ่งข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวจะเป็นแนวทางในการออกแบบรายการวัดความสามารถในงานสำหรับส่วนงานอื่นๆ ในองค์กรต่อไป

อนุชัช รามวงศ์กูร (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรวิชาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์ผู้สอนระดับปริญญาตรีสาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ วิธีการที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ควบคู่กันไปเพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูล และศึกษารายละเอียดของข้อมูลในเชิงลึกผลการวิจัย พบว่าการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การบริหารความเปลี่ยนแปลงการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จและ

การบริหารความขัดแย้งและสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มประกอบด้วย การบริหารสายอาชีพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การฝึกอบรม และการว่าจ้างและการบริหารค่าตอบแทน

สุรวุฒิ ชัยบุญลักษณ์ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยศึกษาตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ สมรรถนะในงาน 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะในงานทั้ง 20 สมรรถนะใน 14 กลุ่มงานนั้น มีสมรรถนะในงานร่วมกันของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญแรกที่สถานศึกษาจะต้องเริ่มจัดทำในการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร คือการกำหนดรูปแบบสมรรถนะหรือการสร้างตัวแบบสมรรถนะให้สอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ของสถานศึกษาข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ หากนำไปใช้ในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาการกำหนดและจัดทำสมรรถนะหลักจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับสถานศึกษาได้ว่า วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้จะมีโอกาสสำเร็จมากยิ่งขึ้นเพราะสมรรถนะหลักจะกำหนดกรอบแนวทางของพฤติกรรมและการแสดงออกของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลต่อพฤติกรรมของทุกคนในสถานศึกษาได้มากยิ่งขึ้น

นภัศกมล วรเลิศ (2549) ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรม ในช่วงปี พ.ศ. 2550-2555 ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมในช่วงปี พ.ศ. 2550-2555 ที่มีความสำคัญในระดับต้นๆในแต่ละกลุ่มความสามารถทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 Business Management Competencies จิตความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมในช่วงปี พ.ศ. 2550-2555 อันดับแรก คือ การมีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ การรู้และเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร กลุ่มที่ 2 Professional Competencies จิตความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมในช่วงปี พ.ศ. 2550-2555 อันดับแรก คือ มีความสามารถเชิงวิเคราะห์ รองลงมาคือ มีความคิดริเริ่มที่มีแบบแผนและเป็นนามธรรม กลุ่มที่ 3 Technical HR

Competencies จิตความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรม ในช่วงปี พ.ศ. 2550-2555 อันดับแรก คือต้องสามารถวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ มีความสามารถในการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ การมีความรู้ด้านกฎหมาย และไม่ฝ่าฝืน สภาพทั่วไปของกฎหมายที่เกี่ยวกับงาน การสรรหาพนักงาน การรักษาพนักงาน และการจัดการเรื่อง ค่าตอบแทนตามลำดับ

ศิลากร กุลเจริญ (2549) ศึกษาเรื่องการพัฒนาจิตความสามารถหลักและแนวทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา บริษัท ซี.เอ็ม. อุตสาหกรรม จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ในการพัฒนา จิตความสามารถหลักของพนักงานในองค์กร (Employee Core Competency) พิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมขององค์กร โดยออกแบบให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า จิตความสามารถหลักของช่างเครื่องฉีดพลาสติกที่มีประสิทธิภาพ มี 5 จิตความสามารถ ตามลำดับความจำเป็นดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลำดับที่ 2 การมุ่งความสำเร็จของ งาน ลำดับที่ 3 การทำงานเป็นทีม ลำดับที่ 4 ความคิดสร้างสรรค์ และลำดับที่ 5 ความรับผิดชอบใน งาน สำหรับการพัฒนาจิตความสามารถในงานของตำแหน่งช่างเครื่องฉีดพลาสติก โดยให้ ความสำคัญกับจิตความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมี พบว่า จิตความสามารถประกอบด้วย กลุ่มของความรู้ (Knowledges) ทักษะ (Skills) และลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ทำให้ผู้ที่ ปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนได้ดี มีทั้งสิ้น 9 จิตความสามารถ และใช้เป็นจิต ความสามารถมาตรฐาน (Competency Model) ตามลำดับความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้ ลำดับ ที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบ ลำดับที่ 2 การมุ่งเน้นที่คุณภาพ ลำดับที่ 3 ความรู้ในการฉีดพลาสติก ลำดับที่ 4 ความละเอียดรอบคอบ ลำดับที่ 5 การทำงานร่วมกับผู้อื่น ลำดับที่ 6 ความรู้ในการเปลี่ยน แม่พิมพ์ ลำดับที่ 7 การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในงาน ลำดับที่ 8 ความใฝ่รู้ และลำดับที่ 9 ความ กระตือรือร้น ส่วนการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตความสามารถตามมาตรฐานของงานที่กำหนดขึ้น ต้องอาศัยวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย อาทิ การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสอนแนะ เป็นต้น ซึ่งองค์กรต้องเลือกใช้เพื่อสร้างให้พนักงานมีจิตความสามารถได้ตาม มาตรฐานที่องค์กรต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด ซึ่งได้จัดทำ ดัชนีแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของระบบราชการไทย โดยวัตถุประสงค์ของการ กำหนดดัชนีแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบ สมรรถนะ (Competency) ให้แก่ข้าราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและ

ประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

ต้นแบบสมรรถของข้าราชการในระบบราชการไทยที่เป็นผลลัพธ์จากการศึกษาข้างต้นซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนดังกล่าวจำแนกได้เป็น 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน ดังนี้สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) (2) การบริการที่ดี (Service Mind) (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) (4) จริยธรรม (Integrity) และ (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นโดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing)

14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
16. วิสัยทัศน์ (Visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
18. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

วสันต์ เทียวตระกูล (2546) ซึ่งได้ศึกษาเพื่อจัดทำสมรรถนะหลักของคณะทำงานสำนักงานศาลปกครอง อันจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และใช้สำหรับเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับพนักงานคดีปกครองที่จะสามารถทำหน้าที่วิเคราะห์คดีปกครองได้อย่างเหมาะสมชัดเจนและเพียงพอ วิธีการดำเนินการศึกษาได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมาพิจารณาพร้อมกับความคิดเห็นของคณะทำงาน ผลการศึกษาสามารถสรุปผลสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองได้ 11 ประการ ดังนี้คือ

1. มุ่งมั่นประสิทธิภาพ
2. การทำงานเป็นทีม และการประสานงาน
3. ทักษะการปฏิบัติงานสมัยใหม่
4. ความคิดเชิงระบบ
5. ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายปกครอง
6. จิตสำนึกบริการ
7. คุณธรรม จริยธรรม
8. การบริหารความต้องการของผู้รับบริการ
9. ความใฝ่รู้หรือพัฒนาตนเอง
10. การมีมนุษยสัมพันธ์
11. ความรักในองค์กร

ส่วนสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. สมรรถนะร่วม (Common Functional Competency) ประกอบด้วย

1.1 สามารถค้นคว้าและเข้าถึงข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

1.2 สามารถแยกแยะสาระสำคัญและรายละเอียด ตลอดจนจับประเด็นสาระสำคัญ ได้แม่นยำ ชัดเจน ครบถ้วน ในเวลาอันรวดเร็ว

1.3 มีความสามารถในการใช้เหตุผล โดยเฉพาะการประมวล จัดระบบ และเชื่อมโยง ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายเพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์หรือสนับสนุนข้อเสนอของตนได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสม

1.4 มีทักษะในด้านการใช้ภาษาไทย ภาษากฎหมาย ตลอดจนทักษะในการเขียน โดยเฉพาะการสรุปความได้เป็นอย่างดี ความหมายถูกต้องตรงประเด็นและครอบคลุมเนื้อหาที่ ต้องการในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 มีเทคนิคในการนำเสนอผลงานที่สามารถเข้าใจได้ง่าย กระชับ ตรงประเด็นและ ครบถ้วน

2. สมรรถนะเฉพาะ (Specific Functional Competency) ประกอบด้วย

2.1 มีความรู้ ความเข้าใจปรัชญากฎหมายมหาชน โดยเฉพาะกฎหมายปกครองเป็นอย่างดี

2.2 มีความรู้ ความเข้าใจในภาพรวมของระบบบริหารราชการแผ่นดินในระดับที่สามารถเชื่อมโยงได้ เช่น ระบบการจัดองค์กรภาครัฐและระบบความคาบเกี่ยวสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ เป็นต้น

2.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านศิลปกรรม

2.4 ประสบการณ์ในการใช้และการตีความกฎหมายหรือการร่างกฎหมายหรือกฎต่างๆ

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะในสาขาวิชาชีพต่างๆจากแหล่งข้อมูลออนไลน์ ได้ค้นพบข้อมูลของชัชวาล ทัดศิวัช (TPA:2554) ที่ได้รวบรวมข้อมูลเอกสาร รายงานการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะมีมากมายหลายเรื่อง อาทิ งานวิจัยของชาญพล นิลประภาพร (2547) เรื่อง ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจของประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้ มุ่งพิจารณาความสามารถหรือสมรรถนะที่จำเป็นของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันที่ทำการศึกษาและอนาคต โดยแยกตามบทบาทหน้าที่งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน โดยมีองค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 86 บริษัท เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความสามารถหรือสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เป็นด้านที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตมากที่สุด หมวดความสามารถด้านการวิเคราะห์พบว่าเป็นด้านที่ไ้ยากที่สุด ในขณะที่ด้านความสามารถในการจัดการตนเองมีการใช้มากที่สุด รวมทั้งหมวดความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สำคัญต่องานธุรกิจมากที่สุด และยังพบว่า ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถมาใช้คือการตื่นตัวตามกระแสเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ ในขณะที่ปัจจัยอันเป็นอุปสรรคต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถหรือสมรรถนะไปใช้ในองค์การภาคธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหรือกรณีศึกษาคือระบบอาวุโสและทัศนคติของบุคลากร กนกวรรณ ชูพิทักษ์ณเวช (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาถึงขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถระดับตำแหน่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แบบสอบถามที่ประยุกต์จากกรอบการศึกษาของสมาคมฝึกอบรมและพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (The American Society for Training and Development-ASTD) ซึ่งพบว่า ขีดความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะที่ดูแลในงานด้านการฝึกอบรมได้แก่ ขีดความสามารถในด้านทักษะทางวิชาชีพ ขีดความสามารถด้านการมุ่งลูกค้า ขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม ขีดความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร และขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร

ส่วนงานการศึกษาที่ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกเรื่องหนึ่ง ได้แก่ งานของจันดี ขยับรุ่งเรือง งานวิจัยดังกล่าว ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อระบุกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักบริหารงาน

บุคคลของผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การธุรกิจ 3 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มธุรกิจโรงแรม และธุรกิจโรงพยาบาล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวม 192 องค์การ ซึ่งผลการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบสมรรถนะ พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับความสำคัญคือ (1) สมรรถนะด้านหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า องค์การต้องการนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรมากที่สุด (2) สมรรถนะด้านการบริหารวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยที่พบว่า องค์การมีความต้องการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการออกแบบโครงสร้างองค์การและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การมากที่สุด (3) สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล โดยองค์การต้องการบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตมากที่สุด และ (4) สมรรถนะด้านการส่งมอบคุณค่าในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์การต้องการนักบริหารที่มีความเข้าใจความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

การนำเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบมาเพื่อกำหนดสมรรถนะนั้นนับได้ว่าเป็นเครื่องมือในเชิงสถิติอย่างหนึ่งที่ได้รับคามนิยมอย่างแพร่หลายในการนำมาประยุกต์หรือเป็นแนวทางหลักในการศึกษาสมรรถนะ ซึ่งได้แก่งานของ สุดา ทองทรัพย์ (2549) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในห้องผ่าตัด กรณีศึกษาโรงพยาบาลราชวิถี การศึกษาดำเนินการใน 2 ระยะ ระยะแรก คือ การสร้างแบบประเมินสมรรถนะ โดยอาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบและรายการสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้รูปแบบของการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน จากนั้นจึงสร้างแบบประเมินสมรรถนะพร้อมกับกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมที่จำเป็นในรายการสมรรถนะ ซึ่งเป็นการสร้างเกณฑ์การประเมินระดับของสมรรถนะด้วยเกณฑ์แบบรูบริก (Rubric) และทำการวิเคราะห์หาคุณภาพในเชิงเนื้อหาของแบบประเมินด้วยการวิเคราะห์ความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือ (Inner-Rate Reliability) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน และตรวจสอบความสอดคล้องภายในประกอบ ตามหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของ Aorn (2006); Grant and Davis (1997 อ้างใน สุดา ทองทรัพย์, 2549) ส่วนระยะที่สอง เป็นการสร้างเส้นฐานสมรรถนะโดยใช้ข้อมูลจากการตัดสินระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามเกณฑ์สัมบูรณ์ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า แบบประเมินสมรรถนะของพยาบาลกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 6 ด้านคือ ด้านการบริการทางคลินิก ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการพยาบาล ด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ด้านการวิจัยและการถ่ายทอดความรู้ทางการพยาบาล ด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี และด้านสุดท้ายการสื่อสาร อีกรายงานวิจัยหนึ่ง

ได้แก่ ศศิธร เตชะมวไลวิทย์ (2549) ซึ่งทำการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะ โดยใช้กรณีศึกษา พยาบาลหัวหน้าห้องผ่าตัดในสังกัดโรงพยาบาลของรัฐ โดยใช้แบบสอบถามสมรรถนะเป็น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสมรรถนะ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ตัว ประกอบ (Factor Analysis) สกัดตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก และการหมุนแกนตัว ประกอบแบบอโรโทนอนัล ด้วยวิธีแวนแมกซ์ ซึ่งพบว่า ตัวประกอบสมรรถนะของพยาบาลที่เป็น กลุ่มตัวอย่างของการศึกษา ประกอบไปด้วย 10 ตัวประกอบ 63 ตัวแปร ได้แก่ ตัวประกอบด้วย (1) การจัดการทางการแพทย์ มี 20 ตัวแปร (2) การพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของผู้ป่วย มี 8 ตัวแปร (3) การจัดการสิ่งแวดล้อม มี 6 ตัวแปร (4) ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการพยาบาลผ่าตัด มี 4 ตัวแปร (5) การจัดการคุณภาพการพยาบาลผ่าตัด มี 6 ตัวแปร (6) การบริหารงบประมาณ มี 5 ตัวแปร (7) การวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ผ่าตัด มี 3 ตัวแปร (8) การจัดการสารสนเทศทางการแพทย์ มี 4 ตัวแปร (9) การบริหารเครื่องมือและห้องผ่าตัด มี 3 ตัวแปร และ (10) การบริหารบุคลากร มี 4 ตัวแปร อีกผลงานที่น่าสนใจ คือ สุชีรา มะหิเมือง และคณะ (2548) ซึ่งทำการสำรวจ ค้นหาและวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ระดับสูงในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษารั้งนี้ ดำเนินการวิจัยใน 2 ขั้นตอน เริ่มจาก การสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา และการสำรวจความ คิดเห็นด้วยแบบประมาณค่า 4 ระดับกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงอีก 135 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการ วิเคราะห์องค์ประกอบที่สกัดองค์ประกอบแบบส่วนประกอบสำคัญ (Principle Component Analysis) และหมุนแกนแบบแวนแมกซ์ (Varimax) ซึ่งได้ข้อสรุปจากผลการวิเคราะห์ พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะตามภาระหน้าที่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหารภาครัฐและเอกชนที่ เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกออกได้ 6 ด้าน และแต่ละด้านประกอบด้วยตัวแปรบ่งชี้ที่สามารถอธิบาย ลักษณะเฉพาะด้านและลักษณะหรือองค์ประกอบของสมรรถนะในการบริหารจัดการได้คือ (1) สมรรถนะด้านการจัดการบุคลากร (2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการนโยบาย แผน และ ยุทธศาสตร์ (3) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (4) สมรรถนะด้านการจัดการ ระบบงานหลักและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน (5) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระบบ ข้อมูลและสารสนเทศ และ (6) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการ วิเคราะห์พบว่า ความสามารถโดยรวมขององค์ประกอบทุกด้านที่สามารถอธิบายลักษณะของ สมรรถนะการบริหารจัดการได้ร้อยละ 56.48

ส่วนในแวดวงด้านการบริหารการศึกษาของไทย ปรากฏผลงานวิจัยที่น่าสนใจ ได้แก่ งานของ สุขุมวิทช์ สายโสภณ (Saisophon, 2007) ในงานวิจัยเรื่อง “The Competency of Provincial Integrated Administration Committee: A Comparative Study Between Udonthani and Konkean Province, Thailand” งานวิจัยนี้เป็นงานหนึ่งที่ทำให้ความสนใจศึกษาสมรรถนะของข้าราชการโดยใช้กรณีศึกษากับคณะกรรมการบริหารงานแบบบูรณาการในระดับจังหวัด ซึ่งเป็นกลไกในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตามนโยบายของรัฐบาลสมัยรัฐบาลพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร งานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับและองค์ประกอบของสมรรถนะจากข้าราชการกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา โดยทำการประเมินสมรรถนะในเชิงการจัดการจากโมเดลหรือตัวแบบสมรรถนะ 10 ด้านของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามเชิงสำรวจ (Survey Questionnaire) ควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 15 ราย จากกระบวนการสัมมนากลุ่มย่อย (Group Discussion) ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการบริหารงานแบบบูรณาการของจังหวัดทั้งสองจังหวัด ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า มิติของสมรรถนะที่พึงได้รับการพิจารณาของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การพัฒนาทีมงาน การบริหารแบบบูรณาการ การสื่อสารเพื่อการจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง ทักษะในการบริหารงานบุคลากร สัมพันธ์ จิตสำนึกสาธารณะ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารและการประเมินผลโครงการ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และธรรมาภิบาล (ชัชวาลย์ ทัดศิริวัช, 2554)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

สุพิตร สมาหิโต และคณะ (2554) ศึกษาวิจัยเรื่องการทบทวนและประเมินผลแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2550-2554) ในส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ในด้านบุคลากร พบว่า เพียงร้อยละ 20 ของจำนวนหน่วยงานที่ตอบแบบสอบถามที่มีบุคลากรครบทุกสาขา และหน่วยงานที่มีบุคลากรครบมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งจากผลการวิจัยที่ไม่มีบุคลากรครบทุกสาขา และมีการนำองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปใช้น้อย จากปัญหาที่พบคือ ขาดแคลนอุปกรณ์ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ประกอบกับผู้ฝึกสอนยังไม่ได้นำเอาความรู้ไปใช้อย่างเต็มที่ และจากข้อเสนอแนะในบทสรุปผู้บริหาร ด้านการผลิตบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา คณะนักวิจัยเห็นว่าสาเหตุสำคัญประการหนึ่ง คือ การขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์การกีฬาในระดับชำนาญการและระดับผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งนักวิทยาศาสตร์การกีฬาระดับชำนาญการและระดับผู้เชี่ยวชาญนั้นจะต้องเป็นผู้ที่นำผลจากการทดลองของงานวิจัยมาใช้ได้จริงสามารถติดตามและประเมินศักยภาพของกลุ่มเป้าหมายได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และเห็นผลเป็นรูปธรรม เช่นเดียวกับ ถัตรกมล สิงห์น้อย (2548) ศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาการใช้จิตวิทยาการกีฬา ในปัจจุบันของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการใช้จิตวิทยาการกีฬาในประเทศไทยค่อนข้างสูง ปัจจัยส่วนหนึ่งเกิดจากขาดผู้รู้และมีประสบการณ์ทางด้านจิตวิทยาการกีฬา และตัวผู้ฝึกสอนเองไม่มีความรู้ด้านจิตวิทยาการกีฬา โดยเฉพาะเรื่องการประยุกต์ใช้ทักษะเทคนิคทางจิตใจ การควบคุมความวิตกกังวล ทำให้นักกีฬาขาดการยอมรับไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นและไม่ให้ความร่วมมือ

ถนอมวงศ์ กฤษณ์เพชร และคณะ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับสถาบันวิทยาศาสตร์การกีฬา ในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา พบว่า มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและศักยภาพในการดำเนินงานและมีจรรยาบรรณในวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม นอกจากนี้ เอก เกิดเต็มภูมิ (2549) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาสถาบันการพลศึกษา พบว่า สภาพที่เป็นจุดอ่อนของศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา ได้แก่ ขาดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านการฝึกสอนและเป็นนักกีฬาทีมชาติมาก่อน นอกจากนี้รัชณี ขวัญบุญจัน และถนอมวงศ์ กฤษณ์เพชร (2551) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ไว้ทั้งหมด 15 ประเด็น ซึ่งประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มี 2 ประเด็น คือ การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา: การผลิตและการใช้ และการสำรวจบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาแต่ละสาขาเพื่อการจัดทำทะเบียน ซึ่งเห็นได้ว่ากลุ่มนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิ ต่างมองเห็นจุดอ่อนของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และเร่งหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ให้เป็นผู้มีความรู้ ทักษะความสามารถ เพื่อดึงศักยภาพที่มีนำไปพัฒนานักกีฬาต่อไปและนฤพนธ์ วงศ์จตุรภัทร และคณะ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการและความคาดหวังที่มีต่อนักจิตวิทยาการกีฬาในประเทศไทย โดยทำการศึกษาในกลุ่มนักกีฬาเยาวชน 130 คน ผู้ฝึกสอน 30 คน และผู้ปกครองจำนวน 29 คน โดยใช้แบบสอบถามเจตคติที่มีต่อจิตวิทยาการกีฬา ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้สึกในทางบวกกับการให้บริการทางด้านจิตวิทยา แต่มีเกณฑ์ความไม่มั่นใจต่อประสิทธิภาพของนักจิตวิทยาการกีฬาที่ทำงานด้วยยังไม่ดีนัก ดังนั้นจึงต้องหาทางเพื่อความมั่นใจในประสิทธิภาพการบริการด้วยการเพิ่มมาตรฐานและการเตรียมบุคลากรด้านนี้ให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่าการที่จะพัฒนาการกีฬาให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุดของประเทศได้สิ่งสำคัญที่นอกเหนือจากเรื่องงบประมาณ เครื่องมือที่ทันสมัยแล้วสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรบุคคลจากทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือ ในยุคการแข่งขันที่รุนแรงนี้คุณภาพของคนเป็นเรื่องที่ต้องเร่งพัฒนา ให้คนหรือบุคลากรขององค์กร เป็นทั้งคนเก่ง และคนดี มีสมรรถนะ ที่พร้อมที่จะสร้างสรรค์ผลงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา และพัฒนางานการกีฬาให้มีความสำเร็จทัดเทียมนานาชาติได้ ดังนั้นบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มีความสำคัญ ที่ทั่วโลกให้การยอมรับว่า ศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สำคัญและจำเป็นสำหรับการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา จำเป็นต้องค้นหาวิธีการในการได้มาซึ่งนักวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพ มาทำงาน หรือเร่งหาวิธีการเพื่อพัฒนานักวิทยาศาสตร์การกีฬา ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ เพื่อร่วมมือเพื่อการพัฒนากีฬาของประเทศสู่ระดับสากล สอดคล้องกับ ชัชชัย พันธุ์เกตุ (2544) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์กร Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่า ถึงแม้คนจะเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) แต่คนจะเป็นตัววัดที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (Lead Indicator) ดังนั้น คนจึงเป็นรากฐานที่สำคัญในปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่จะขับเคลื่อนให้กลยุทธ์ขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับ สุวรรณ คอนขวา (2532) กล่าวว่า วิศวกรประกอบที่ทำให้ข้าราชการในอนาคต สามารถปฏิบัติงานได้ดี ประกอบด้วย ข้าราชการต้องมีคุณภาพ มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ใฝ่เรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างแข็งขันและรวดเร็ว ปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน มีอุดมการณ์รับใช้บ้านเมืองและบริการประชาชนเป็นหลักด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โครงสร้างกระบวนการบริหารโดยเน้นที่หลักคุณธรรม จัดคนให้ถูกกับงานและใช้เทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาช่วยการทำงาน การรับรู้ข่าวสารข้อมูลที่รวดเร็ว

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการค้นหาและพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ให้เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ ที่เป็นทั้งคนเก่ง คนดี มีความสามารถร่วมงานในองค์กรเพิ่มขึ้น เพื่อร่วมกันพัฒนาศักยภาพนักกีฬาให้มีประสิทธิภาพ และมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น เนื่องจากกีฬาเพื่อการอาชีพ และเพื่อความเป็นเลิศ นักกีฬาจะต้องมีความพร้อมในทุกๆด้านให้มากที่สุด หากขาดซึ่งผู้ฝึกสอน และนักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่ดี มีคุณภาพ มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง นักกีฬาอาจจะไม่ประสบ

ความสำเร็จ ในเชิงกีฬาได้ ดังนั้นการเริ่มต้นในการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีอยู่
ปัจจุบันจึงถือเป็นสิ่งที่จำเป็นเร่งด่วนไม่ด้อยไปกว่าเรื่องอื่นๆ ด้วยเหตุที่ว่า คน คือทรัพยากรที่มีค่า
ที่สุดสำหรับองค์กรในโลกยุคปัจจุบัน การกีฬาแห่งประเทศไทยก็เช่นกัน การที่จะผลักดันให้
ภารกิจประสบความสำเร็จได้จึงควรที่จะมีคนดีมีคุณภาพอยู่ในองค์กรให้มากที่สุด



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูล และศึกษารายละเอียดของข้อมูลในเชิงลึก เพื่อการแก้ไขข้อบกพร่องของข้อมูลแต่ละประเภท ที่มีความหลากหลายคุณสมบัติและหลากหลายวิธี ผู้วิจัยใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) โดยเปรียบเทียบเชิงความหมาย ในการศึกษาปัญหาวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยอาศัยแง่มุมที่หลากหลายมากขึ้น เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมที่ซับซ้อนได้กระจ่างชัดมีความเที่ยงตรงยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการเสริมให้สมบูรณ์หรือเติมให้เต็ม นั่น คือ เป็นการตรวจประเด็นที่ซ้ำซ้อน หรือประเด็นที่แตกต่างของปรากฏการณ์ที่ศึกษา ตลอดจนเป็นการขยายให้งานวิจัยมีขอบข่ายที่กว้างขวางมากขึ้น (ผ่องพรรณ และ สุภาพ, 2545)

การวิจัยครั้งนี้มีการแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ

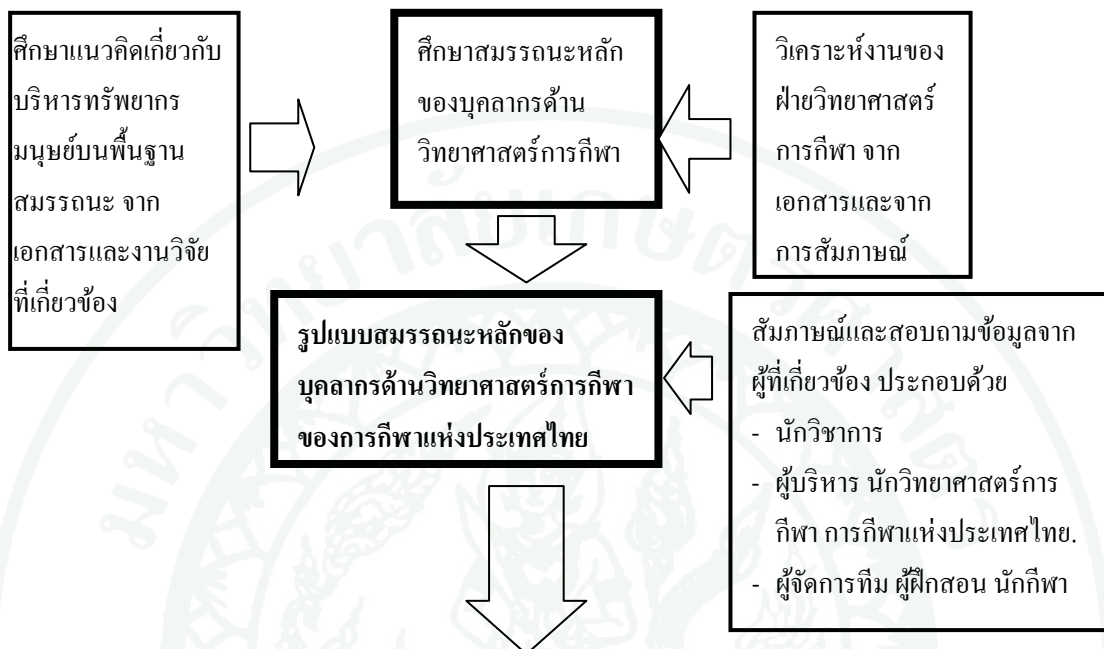
ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาสมรรถนะหลักและศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ระยะที่ 2 ศึกษาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย

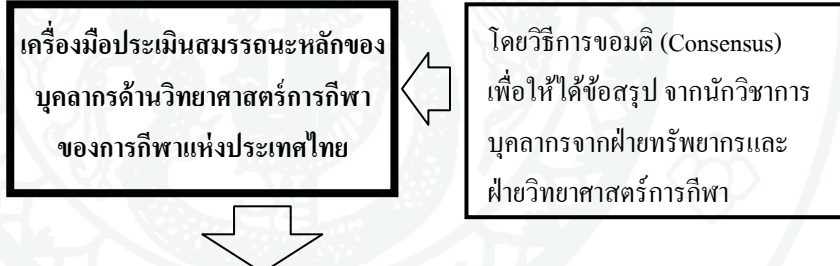
ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

แผนการวิจัย

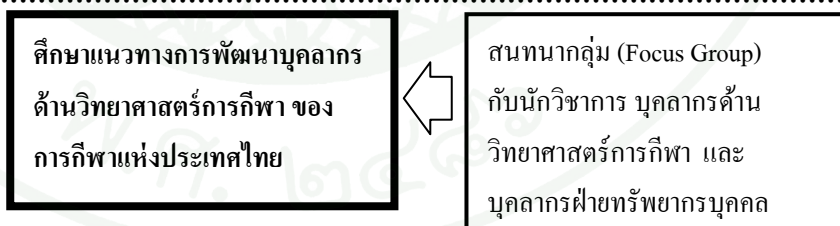
ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาสมรรถนะหลักและรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา



ระยะที่ 2 เป็นการศึกษาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา



ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและการกีฬาแห่งประเทศไทย



ภาพที่ 4 แผนการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะหลักและรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
ตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำการศึกษาทบทวนเอกสาร ศึกษาแนวคิดจากทฤษฎีสมรรถนะ ความหมาย ขอบข่าย
เกี่ยวกับสมรรถนะ ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในระดับบุคคล บทความวิชาการ และ
ผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในวิชาชีพต่างๆ
2. ศึกษา ข้อมูล เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน ลักษณะงานของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา
รวมถึงสภาพปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬา
แห่งประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการออกแบบวิจัย และพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้
ในการศึกษา รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
3. จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์อันเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการค้นคว้าหาลักษณะงานที่ปฏิบัติ
จริงคุณลักษณะที่พึงมีของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา
ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบข้อคำถามเพื่อให้เป็นไปแนวเดียวกับวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้
4. นำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักวิชาการด้าน
วิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้บริหาร บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จากฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา
นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้จัดการทีมจากสมาคมกีฬาจำนวน 20 คน เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ความสำคัญของงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา คุณลักษณะของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
ที่ต้องการ เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลมากำหนดประเด็นรายการสมรรถนะหลักของบุคลากรด้าน
วิทยาศาสตร์การกีฬา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ มาพัฒนาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษารูปแบบ
สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนาเป็นเครื่องมือเพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 เพื่อมาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักและรายการสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ตามแนวคิดสมรรถนะของแมคคลีแลนด์ ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย

2. นำแบบสอบถามไปทำการตรวจคุณภาพเครื่องมือ โดยตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จำนวน 5 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence, IOC) และหาค่าความเที่ยง (Reliability) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Method) ด้วยวิธีการของสัมประสิทธิ์แอลฟา ของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) จากนั้นนำไปทดลองใช้กับพนักงานของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่เป็นลูกจ้างและนักกีฬาจากสมาคมกีฬาเพื่อการอาชีพและกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่มีใช้กลุ่มเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นของ สัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach มากกว่า .90 ซึ่งค่าที่ได้มีค่าสูงตามเกณฑ์ ที่สามารถนำเครื่องมือไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60 – 1.00 ส่วนข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่าเกณฑ์ ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. นำแบบสอบถาม ไปสำรวจในกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบด้วย นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้บริหาร บุคลากรวิทยาศาสตร์การกีฬา จากฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา นักกีฬา ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอนกีฬา จากสมาคมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ รวมทั้งสิ้น 169 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย

การศึกษาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย มีวิธีการศึกษาตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทบทวนเอกสารวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะของหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามในการสร้างแบบประเมิน เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย

2. นำแบบประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ไปทำการตรวจคุณภาพเครื่องมือ โดยตรวจสอบความตรง ด้านเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา นักวิชาการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence, IOC)

3. นำแบบประเมินมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำไปเก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน (Consensus) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยวิธีการนี้เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้บริหาร บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จากฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลการกีฬาแห่งประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญวิทยาศาสตร์การกีฬา จำนวน 10 คน เพื่อลงมติในการแสดงความเห็นต่อแบบประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

4. เก็บรวบรวมข้อมูลกลับ และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าสถิติร้อยละเพื่อดูผลการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละประเด็น

ระยะที่ 3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

การศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ใช้วิธีการสนทนากลุ่มแบบเจาะลึก (Focus Group) เครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางการประชุมกลุ่ม (Focus Groups Guideline) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการศึกษาแนวคิดการพัฒนาบุคลากร จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนนำผลการวิจัยจากระยะที่ 1 ระยะที่ 2 และ ระยะที่ 3 มาสังเคราะห์เป็นประเด็นข้อคำถามเมื่อสร้างเครื่องมือเรียบร้อยแล้วนำเครื่องมือให้คณะกรรมการที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจเพื่อให้เครื่องมือมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้บริหารบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จากฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 10 คน ซึ่งถือว่าเพียงพอ เนื่องจากจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มควรมีจำนวนเพียง 8 – 10 คน (Krueger, 1988) และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้ Conceptual Analysis ในการ Code คำ ข้อความหรือประโยคต่าง ๆ นำมาจัดเป็นหมวดหมู่ของกลุ่มคำ หรือ ประโยคเป็นการวิเคราะห์ข้อความ เน้นการหาความสัมพันธ์ของกลุ่มคำหรือประโยคของทฤษฎี ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของการกีฬาแห่งประเทศไทย นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน นักกีฬาจากสมาคมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีในการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling Method) โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา คือ เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และรู้จักกระบวนการทำงานของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬาเป็นอย่างดี และเป็นผู้ที่ยินดีให้ข้อมูลตลอดกระบวนการของการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาโดยผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหาร และพนักงานของกีฬาแห่งประเทศไทย กลุ่มที่ 2 เป็นผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และกลุ่มที่ 3 เป็นผู้ให้บริการ (Stakeholder) ในงานของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ประกอบด้วย ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน และนักกีฬา จากสมาคมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เพื่อศึกษาภาระงาน ลักษณะงานของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาโดยทั่วไปในบริบทปัจจุบัน คุณลักษณะของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาตามความคาดหวังของผู้บริหาร ผู้ให้บริการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 20 คน โดยใช้เนื้อหาและโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีประเด็นคล้ายคลึงกัน จึงจำแนกแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1.1 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้บริหาร พนักงานจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 7 คน

1.2 แบบสัมภาษณ์สำหรับนักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จากสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนในสาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา และมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 6 คน

1.3 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้บริการ งานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาจากสมาคมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ จำนวน 7 คน

ตัวอย่างประเด็นข้อคำถามที่สำคัญ ประกอบด้วย

- 1) ท่านคิดว่าบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามีบทบาทต่อการพัฒนางานการกีฬาหรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านคิดว่าบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่ท่านต้องการควรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอย่างไร
- 3) ท่านคิดว่าบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามีคุณภาพสำหรับรับผิดชอบในงานแล้วหรือไม่ อย่างไร
- 4) ท่านคาดหวังที่จะได้ผลงานอะไรจากบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ สมรรถนะด้านความรู้ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านทักษะด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยเพื่อเป็นข้อมูลตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬานี้ ได้มาจากการศึกษาแนวคิดจากทฤษฎี บทความวิชาการ และผลงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อกำหนดความหมายและขอบข่ายเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยการรวบรวมประเด็นต่าง ๆ ซึ่งเป็นแบบสอบถามทั้งปลายเปิดและปลายปิดที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งความหมายของคะแนนที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

จำเป็นอย่างยิ่ง	ให้	5	คะแนน
จำเป็น	ให้	4	คะแนน
ปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ไม่จำเป็น	ให้	2	คะแนน
ไม่จำเป็นอย่างยิ่ง	ให้	1	คะแนน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

1. นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบประเมิน สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขก่อนนำเครื่องมือไปตรวจสอบคุณภาพต่อไป

2. นำเครื่องมือไปตรวจสอบคุณภาพเพื่อหาความตรงด้านเนื้อหา โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายข้อคำถาม โดยใช้สูตร

$$IOC = \sum R/N$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence)

R หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยที่ ค่า +1 หมายถึงว่าข้อคำถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน, ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้ และ ค่า -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 มาใช้เป็นข้อคำถาม

โดยในแบบสอบถามผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- + 1 เหมาะสม คือเมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงด้านเนื้อหา
- 0 เมื่อไม่แน่ใจ
- 1 ไม่เหมาะสม เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความตรงด้านเนื้อหา

นอกจากนี้ในแต่ละข้อคำถามจะมีคำถามปลายเปิดสำหรับผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยนำคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ พบว่า ข้อคำถามทุกข้อในแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.50 ขึ้นไปทุกข้อ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องเฉลี่ยมากกว่า 0.74

3. ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาแล้วไปทดลองใช้กับพนักงานลูกจ้างในฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา และในสมาคมกีฬา ที่ไม่ใช่กลุ่มเดียวกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนเพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสมรรถนะหลัก มากกว่า 0.90

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำไปให้กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยมีขั้นตอนการเก็บข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย

2. ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อนัดหมายเพื่อขอสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง อันประกอบด้วยผู้บริหาร นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งชาวไทยและต่างประเทศ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้ฝึกสอน นักกีฬา จากสมาคม รวมจำนวน 20 คน และถ้าผู้ให้ข้อมูลท่านใดไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยเข้า

สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะจัดส่งแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดไปให้ตอบ และใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์สอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจในความหมายของข้อคำถามและคำตอบยิ่งขึ้น

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาสังเคราะห์ และจัดทำเป็นร่างแบบสอบถามเพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยผ่านขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพโดยกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

4. เตรียมเครื่องมือแบบสอบถามให้เพียงพอ และขอความอนุเคราะห์ไปยังฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และสมาคมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและ กีฬาเพื่ออาชีพ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามที่จัดส่งมีจำนวนทั้งสิ้น 260 ชุด

5. การเก็บรวบรวมแบบสอบถามผู้วิจัยเป็นผู้ติดต่อและประสานงานในการแจกแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามกลับมาด้วยตนเอง โดยมีบางส่วนที่จัดส่งทางไปรษณีย์ โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นนักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา พร้อมกับระบุวันที่ในการส่งแบบสอบถามกลับ นั่นคือ ประมาณ 2 สัปดาห์หลังจากที่ได้รับแบบสอบถาม

6. ติดตามผลการตอบแบบสอบถาม นัดหมายวันที่เวลา และสถานที่ในการเก็บแบบสอบถามกลับ ได้รับแบบสอบถามที่ตอบกลับมา รวมทั้งสิ้น 200 ฉบับ

7. ตรวจสอบและคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ รวมทั้งสิ้น 169 ฉบับ จากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องข้อมูล ก่อนกำหนดรหัสข้อมูล ลงรหัสและตรวจสอบข้อมูลให้ตรงตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล เพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

8. ติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้บริหาร บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล การกีฬาแห่งประเทศไทยในการจัดสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) โดยข้อคำถามในการประชุมเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับการนำเสนอผลการศึกษาในระยะที่ 1 ระยะที่ 2 เพื่อร่วมหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

ซึ่งประเด็นในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่ได้ต้องมีความสอดคล้องและตอบสนองกับกรอบสมรรถนะที่ได้จากศึกษาครั้งนี้

9. จัดทำวิเคราะห์ สรุปผลการศึกษาวิจัยและเรียบเรียงเล่มวิทยานิพนธ์

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดกลุ่มข้อมูลที่มีคุณลักษณะในทิศทางเดียวกันแล้วกำหนดประเด็น ประเภทและหัวข้อที่สามารถนำเสนอข้อค้นพบที่มีความสัมพันธ์อย่างมีความหมายตามวัตถุประสงค์และประเด็นที่ต้องการศึกษา

2. ผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลทางสถิติ โดยใช้สถิติพื้นฐานค่าความถี่ร้อยละและการวิเคราะห์โมเดลด้วยโปรแกรมลิสเรล การวิเคราะห์หองค์ประกอบรูปแบบสมรรถนะหลักเพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยวิธีการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันโดยใช้สถิติ CFA (Confirmatory Factor Analysis)

3. ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) จากข้อมูลที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีความเหมาะสมตามกรอบแนวคิดสมรรถนะ

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาในมนุษย์ ที่สำรวจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ความคิด ความรู้สึก ที่เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ผลที่ได้จากการวิจัยอาจจะส่งผลต่อความรู้สึก ความคิด ผู้ให้ข้อมูลได้ ดังนั้นก่อนทำการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลทราบถึงสิทธิที่จะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมวิจัยตามความสมัครใจ การปฏิเสธที่จะให้ข้อมูล ไม่ได้มีผลต่อสิ่งใดกับผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะเปลี่ยนใจในระหว่างการสัมภาษณ์ โดยสามารถหยุดการสัมภาษณ์และถอนตัวได้ตลอดเวลาโดยไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการใช้การทำงาน ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลทำการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามจะไม่ถูกเปิดเผย ดังนั้น การนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นการนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม มิได้นำเสนอข้อมูลจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เป็นสำคัญ

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย
2. ศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย
3. ศึกษาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย
4. ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทยโดยใช้แนวคิดสมรรถนะ

สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์และการแปลผล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
M	=	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	=	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
p	=	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน (Probability)
b	=	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

SE	=	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
R^2	=	ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (Coefficient of Determination)
χ^2	=	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
GFI	=	ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index)
AGFI	=	ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMR	=	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean square Residual)
SRMR	=	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean square Residual)
RMSEA	=	ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
PGFI	=	ดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี (Parsimony Goodness of Fit Index)
CFI	=	ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
NFI	=	ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index)
NNFI	=	ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index)

ตอนที่ 1 ผลการศึกษามรรณะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ในการศึกษาขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากเอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ซึ่งเน้นการศึกษาศาภาพการบริหารจัดการของการกีฬาแห่งประเทศไทย โครงสร้างฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ขอบข่ายงานของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา คุณลักษณะงาน (Role Profile) ที่บรรยายระบุลักษณะงาน ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิการศึกษา ความรู้ ประสบการณ์ ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำข้อมูลมาสังเคราะห์เพื่อศึกษามรรณะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทยในบริบทปัจจุบัน

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน/ร้อยละ
เพศ	
ชาย	14 (70)
หญิง	6 (30)
รวม	20 (100)
ตำแหน่ง	
กลุ่มผู้บริหาร และบุคลากร	7 (35)
กลุ่มนักวิชาการ	6 (30)
กลุ่มผู้ฝึกสอนและนักกีฬา	7 (35)
รวม	20 (100)

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย ร้อยละ 70 มากกว่าเพศหญิง ร้อยละ 30 โดยผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้บริหารและบุคลากรของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ร้อยละ 35 เป็นผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ร้อยละ 35 และเป็นนักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ร้อยละ 30 ตามลำดับ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตและการสัมภาษณ์ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

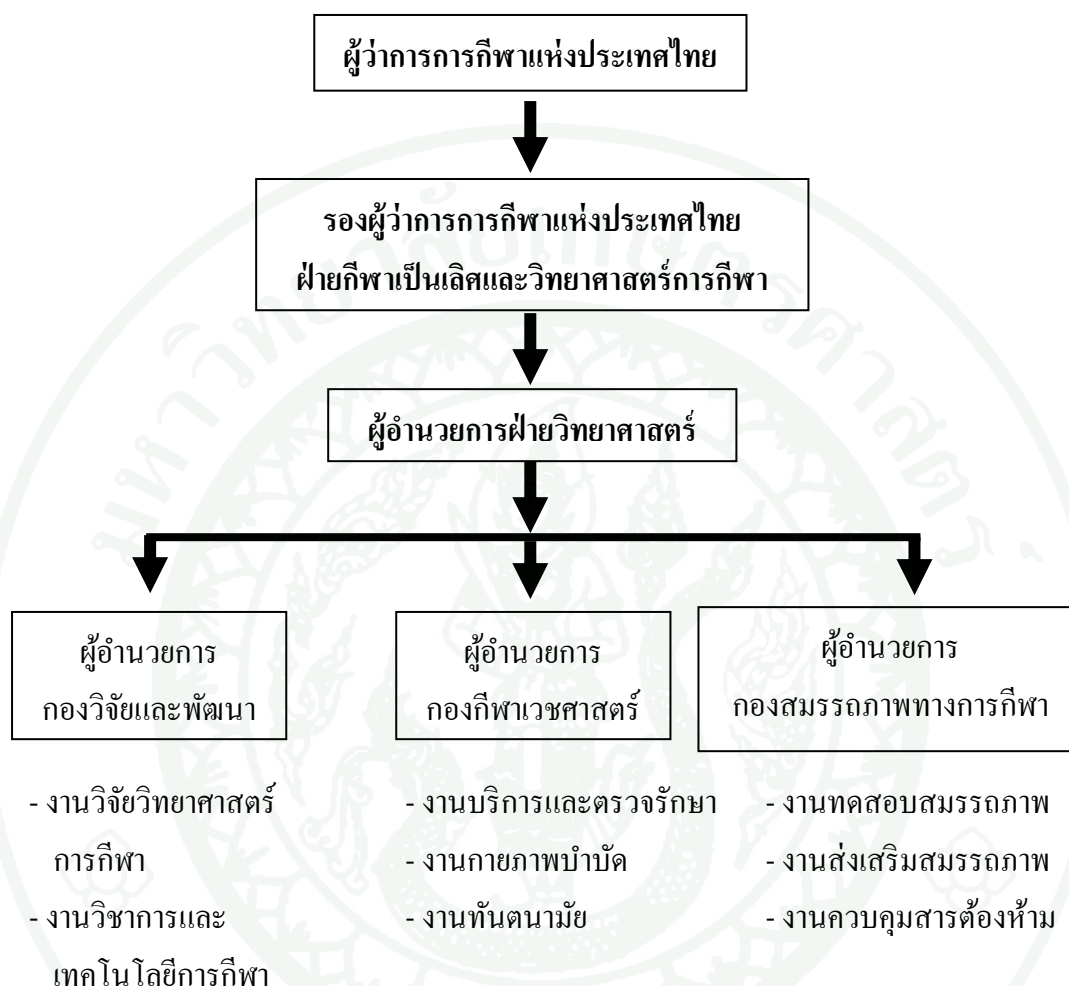
การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่หลัก คือ การส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ ดังที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพให้ประเทศเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้นำทางการกีฬาของเอเชีย” ลักษณะการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย จึงมีจุดเน้นเฉพาะทาง คือ ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการกีฬา โดยมุ่งเน้นด้านยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ด้านคุณภาพของงานบริการ การดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆเป็นเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรและบุคลากร ให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และมีลักษณะที่มีความสะดวก รวดเร็ว ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี ที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาทีมชาติไทย เนื่องจากมีความพร้อมในหลายๆด้านไม่ว่าจะเป็น นักกีฬา สนามฝึกซ้อม อาคารที่พักนักกีฬารวมทั้ง มีฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่มีเครื่องมือทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ครบครันและทันสมัย มีบุคลากรที่พร้อมให้บริการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาแต่ละสาขา ที่ผ่านมาฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬาได้ดำเนินโครงการต่างๆด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนานักกีฬาไทยให้เข้าร่วมการแข่งขันรายการต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการแข่งขันให้มากที่สุด ซึ่งการพัฒนากีฬาอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่าต้องใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์การกีฬาแบบครบวงจร

ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬาได้มีการทำงานในเชิงรุกมากขึ้น โดยการนำวิทยาศาสตร์การกีฬาเข้าไปใช้ในการพัฒนานักกีฬาในสมาคมกีฬาต่างๆ เริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกนักกีฬา การวางแผนการเสริมสร้างความสมบูรณ์ทางร่างกายและจิตใจให้เหมาะสมกับบริบทแต่ละชนิดกีฬา และได้มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมทางการกีฬาที่ทันสมัย จะเห็นได้จากรัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณในการปรับปรุงอาคารศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาและเครื่องมือวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อเป็นสถานที่ปฏิบัติการทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทุกสาขาอย่างครบวงจร และเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาความรู้ความสามารถตามหลักการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนและบุคลากรการกีฬา เพื่อประโยชน์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ

ปัจจุบันการกีฬาแห่งประเทศไทย มีบุคลากร ทั้งสิ้น 1,231 คน (แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551-2554) จำแนกเป็นบุคลากรของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 74 คน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการประสาน และดำเนินการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทุกสาขา อาทิ กีฬาเวชศาสตร์ สรีรวิทยา โภชนาการ ชีวกลศาสตร์ จิตวิทยา วิศวกรรม และเทคโนโลยีการกีฬา เป็นต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และพัฒนาทักษะเทคนิคการเล่นให้กับนักกีฬาทีมชาติไทย นักกีฬาคอนฟิการ รวมถึงการให้ความร่วมมือกับสถาบันระดับอุดมศึกษา สถาบันการแพทย์ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ยังให้บริการตรวจรักษา ฟันฟุสภาพ การบาดเจ็บ และความเจ็บป่วยแก่นักกีฬา โดยร่วมมือกับสถาบันทางการแพทย์ทั้งในส่วนกลาง และภูมิภาคร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการควบคุมการใช้สารต้องห้ามให้เป็นไปตามระบบสากล

โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา



ภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างการบริหารงานฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย

โครงสร้างการบริหารของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา แบ่งการบริหารจัดการออกเป็น 3 กอง 8 งาน มีภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. กองวิจัยและพัฒนากีฬา มีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษาวิจัยทางวิทยาศาสตร์การกีฬา ทุกสาขา ได้แก่ กีฬาเวชศาสตร์ สรีรวิทยา โภชนาการ ชีวกลศาสตร์ จิตวิทยา วิศวกรรม และเทคโนโลยีการกีฬา เป็นต้น และดำเนินการวิเคราะห์เทคโนโลยีกีฬาที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการแข่งขัน กีฬาทุกชนิด อุปกรณ์กีฬา และสถานกีฬา โดยจัดทำเป็นคู่มือองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้บริการกับ

หน่วยงานต่างๆ และนักกีฬา เพื่อใช้ในการคัดเลือก ฝึกซ้อม และแข่งขันกีฬาทุกระดับทั้งนักกีฬาทิมชาติไทย นักกีฬาคนพิการ และประชากรทางการกีฬา และประสานงานร่วมมือสร้างภาคีเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ จัดประชุมสัมมนาสนับสนุนทางวิชาการให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานทางวิทยาศาสตร์การกีฬาในระดับจังหวัด เพื่อเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ไปสู่องค์กรและหน่วยงานกีฬาต่างๆ ทั่วประเทศ ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 งาน คือ

- งานวิจัยวิทยาศาสตร์การกีฬา มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการศึกษาค้นคว้าวิจัยทางวิทยาศาสตร์การกีฬาทุกสาขา รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสมบูรณ์ทางกายและจิตใจ โดยการดำเนินการวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษาทุกระดับ พร้อมสนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัยให้กับหน่วยงานกีฬาต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งมีหน้าที่ในการประสานรวบรวมข้อมูลจากการให้บริการมาวิเคราะห์จัดทำคู่มือองค์ความรู้ที่ได้มาตรฐานและทันสมัย เพื่อให้งานเทคโนโลยีทางการกีฬาและหน่วยบริการนำไปแปลงเป็นเทคโนโลยีเพื่อนำไปใช้ดำเนินการต่อไป

- งานวิชาการและเทคโนโลยีการกีฬา มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ ค้นคว้า ประชุม/สัมมนาด้านวิชาการและพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยประยุกต์หรือดัดแปลงองค์ความรู้ต่าง ๆ เป็นเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกตัวนักกีฬา การฝึกซ้อม แข่งขันกีฬา ทุกชนิดรวมถึงเครื่องฝึก อุปกรณ์ทดสอบสมรรถภาพ สนามฝึกซ้อม และสนามแข่งขันระดับต่างๆ สร้างภาคีเครือข่ายเพื่อนำวิชาการและเทคโนโลยีทางการกีฬาเผยแพร่แก่นักกีฬา นักกีฬาทิมชาติไทย นักกีฬาคนพิการ และประชากรทางการกีฬา

2. กองกีฬาเวชศาสตร์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการให้บริการด้านความปลอดภัยในการเล่นกีฬา ตรวจรักษา วินิจฉัยแก่นักกีฬา โดยการให้บริการทางถ่ายภาพรังสี และห้องปฏิบัติการทางชีวเคมี รวมถึงการให้บริการด้านทันตอนามัย ดูแลสุขภาพ และฟื้นฟูสภาพร่างกายของผู้ได้รับบาดเจ็บจากการกีฬา ให้บริการป้องกันฟื้นฟูทางกายภาพบำบัด จัดแพทย์พยาบาล นักกายภาพบำบัด และบุคลากรทางการแพทย์ประจำสนามแข่งขัน สมาคมกีฬา จัดทำทะเบียนประวัติผู้ใช้บริการ รวบรวมและวิเคราะห์สถิติข้อมูลทางกีฬา เวชศาสตร์ และทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการประสานงานด้านวิชาการกีฬาเวชศาสตร์กับสถาบัน ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยแบ่งเป็น 3 งาน คือ

- งานบริการและตรวจรักษา มีหน้าที่ในการให้บริการตรวจรักษาวินิจฉัยบาดเจ็บจากการกีฬาโดยแพทย์เฉพาะทาง เช่น แพทย์ศัลยกรรมกระดูกและข้อ จักษุแพทย์ ให้บริการทางการแพทย์แก่นักกีฬาที่มีปัญหาทางด้านจิตใจโดยจิตแพทย์ ให้ความรู้เพื่อป้องกันและฟื้นฟูสภาพจากโรคที่เกิดจากการขาดการออกกำลังกาย จัดแพทย์ประจำทีมนักกีฬาและจัดแพทย์ / พยาบาลสนามในการแข่งขันกีฬา ให้บริการถ่ายภาพรังสี และปฏิบัติงานด้านชีวเคมี จัดทำทะเบียนประวัติผู้ใช้บริการ รวบรวมและวิเคราะห์สถิติข้อมูลทางกีฬาเวชศาสตร์

- งานกายภาพบำบัด มีหน้าที่ให้บริการด้านเวชบำบัดและกายภาพบำบัด เพื่อช่วยการรักษาและฟื้นฟูสภาพร่างกายของนักกีฬา ให้คำแนะนำในการฟื้นฟูสภาพและป้องกันการบาดเจ็บจากการเล่นกีฬา ให้การบำบัดด้วยการออกกำลังกายแก่นักกีฬาที่มีปัญหาทางระบบการเคลื่อนไหวของร่างกาย และเทคนิคการนวดแก่นักกีฬา ให้บริการทางด้านอุปกรณ์แก่นักกีฬา จัดหา นักกายภาพบำบัดประจำสนามแข่งขัน/สมาคมกีฬา

- งานทันตอนามัย มีหน้าที่ให้บริการตรวจรักษาด้านทันตกรรมให้การป้องกันและส่งเสริมสุขภาพช่องปากของนักกีฬา จัดทำฟันยางเพื่อป้องกันเหงือกและฟัน เพื่อลดการกระทบกระเทือนต่อสมองของนักกีฬา และร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการศึกษาหาแนวทางในการให้ความรู้ด้านทันตอนามัย เพื่อพัฒนาสุขภาพในนักกีฬาให้สูงขึ้น เช่น การให้ความรู้และหาข้อมูลที่มีผลกระทบต่อสุขภาพในช่องปากของนักกีฬา และวิเคราะห์ประโยชน์ของการใช้ฟันยางในกีฬาที่ไม่ได้กำหนดไว้ในระเบียบสหพันธ์กีฬา

บุคลากรที่ทำหน้าที่ประจำกองกีฬาเวชศาสตร์ ประกอบด้วย แพทย์ (แพทย์ประจำ และแพทย์ที่ปรึกษาจากโรงพยาบาลของรัฐ ซึ่งเป็นแพทย์ด้านกระดูกและข้อ และทันตแพทย์) พยาบาลวิชาชีพ นักกายภาพบำบัด และนักวิทยาศาสตร์การกีฬา

3. กองสมรรถภาพทางการกีฬา มีหน้าที่ให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพและสมรรถภาพของนักกีฬาทั้งทางร่างกายและจิตใจ โดยให้บริการทดสอบสมรรถภาพทางกีฬาตามหลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬาทุกสาขา ให้บริการด้านการส่งเสริมสมรรถภาพทางกีฬา โดยแนะนำให้ความรู้ทุกแขนงและป้องกันการบาดเจ็บนักกีฬา เป็นต้น ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพทางกายของนักกีฬา โดยวางแผนการฝึกซ้อมทั้งในและต่างประเทศร่วมกับสมาคมกีฬาที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการจัดให้มีการควบคุมสารต้องห้ามในนักกีฬา ให้ความรู้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการใช้สารต้องห้าม แบ่งเป็น 3 งานคือ

- งานทดสอบสมรรถภาพ มีหน้าที่ให้บริการด้านการทดสอบสมรรถภาพของนักกีฬา ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ให้คำแนะนำในการปรับปรุงสมรรถภาพทางกีฬานักกีฬา จัดทำเกณฑ์มาตรฐานสมรรถภาพ และทำทะเบียนประวัติสุขภาพและสมรรถภาพทางกายให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วประเทศ

- งานส่งเสริมสมรรถภาพ มีหน้าที่ให้บริการส่งเสริมสมรรถภาพของนักกีฬาทั้งทางร่างกายและจิตใจ ให้คำปรึกษาด้านการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกีฬาให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วประเทศ ประสานและดำเนินการกับผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและผู้เกี่ยวข้องทุกสาขา จัดสัมมนาและประชุมวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และเผยแพร่การทดสอบสมรรถภาพทางกีฬาให้กับสมาคมกีฬาที่เกี่ยวข้อง

- งานควบคุมสารต้องห้าม มีหน้าที่ในการควบคุมการใช้สารต้องห้ามในนักกีฬาไทย โดยการเก็บตัวอย่างปัสสาวะส่งศูนย์ตรวจสารต้องห้าม และพิจารณาลงโทษผู้ใช้สารต้องห้ามตามระเบียบ การกีฬาแห่งประเทศไทย ประสานการดำเนินงานระหว่างประเทศร่วมกับองค์กรต่อต้านสารต้องห้ามโลก (World Anti – Doping Agency หรือ WADA) และในระดับภาคพื้นเอเชีย โดยปฏิบัติหน้าที่เหมือนองค์กรต่อต้านสารต้องห้ามแห่งชาติ (National Anti – Doping Organization NADO) ผลิตสื่อวีดิทัศน์ และเอกสารพร้อมรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ สารต้องห้ามจากแหล่งวิชาการต่างๆ เพื่อเผยแพร่ให้คำแนะนำในการใช้สารต้องห้ามกับนักกีฬาและประชาชน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร นักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มีความเห็นว่า นักวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทยถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา จากนโยบายของรัฐบาลและแผนการพัฒนากีฬาแห่งชาติที่ต้องการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพด้วยวิทยาศาสตร์การกีฬา จำเป็นต้องใช้บุคลากรและหน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ในการผลักดันและลงมือปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ เนื่องจาก จุดเด่นของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ในบริบทปัจจุบัน พบว่า มีอายุน้อย มีความตั้งใจทำงาน มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง มีความสามารถในการเรียนรู้เทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว มีโอกาสในการได้ใช้และศึกษาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพและมีความทันสมัย แต่ จุดอ่อนของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย คือ

ขาดประสบการณ์ในการทำงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ขาดทักษะในการประสานงานระหว่างหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ความรู้ในเรื่องวิทยาศาสตร์การกีฬายังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะความรู้ในความเจริญก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ความรู้หลักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาแต่ละสาขา ขาดความรู้และทักษะในการทำงานวิจัย ขาดความรู้และความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการการ ด้วยตัวบุคลากรเห็นว่าเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่ชัดเจนทำให้ขาดแรงจูงใจและขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นต้น จากข้อมูลข้างต้น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่า การที่จะพัฒนาศักยภาพนักกีฬาได้อย่างเต็มที่ และประสบผลสำเร็จควรที่จะไม่ลืมที่จะพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ให้มีคุณภาพ มีความเข้มแข็งทางวิชาการ เป็นคนเก่ง และคนดี จึงจะสามารถช่วยให้การพัฒนานักกีฬาโดยใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาประสบความสำเร็จได้

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารและบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เกี่ยวกับสภาพปัญหาด้านบุคลากรของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬาในบริบทปัจจุบัน พบว่า นักวิทยาศาสตร์การกีฬา ขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานด้านการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ ยังขาดความรู้พื้นฐานด้านกีฬาแต่ละชนิด ซึ่งส่งผลมีศักยภาพน้อย ขาดการพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเอง เมื่อเข้ารับการอบรม ไม่สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับงานอย่างเต็มที่ เป็นต้น ลักษณะบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามีลักษณะปิดกั้นต่อการพัฒนาตนเอง เช่น ไม่สามารถประเมินตนเองว่าควรเพิ่มเติม ความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านใดบ้าง ไม่สนใจพัฒนาตนเอง ขาดความใฝ่รู้ และค้นคว้าหาความรู้ที่ทันสมัย เป็นต้น

ผลการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับสภาพปัญหาด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในองค์กร พบว่า บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้รับมอบหมายให้ทำงานไม่ตรงกับคุณวุฒิ และความสามารถ มีช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ผู้บริหารไม่ลงมาทำความรู้จักและใกล้ชิดกับพนักงาน ทำให้ไม่เข้าใจสภาพปัญหาการทำงานที่แท้จริง ทั้งระบบการบริหารไม่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน มีความแตกแยกทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้บริหารระดับเดียวกัน และไม่เป็นต้นแบบหรือผู้นำที่ดีในการรักษาระเบียบวินัยขององค์กรมีการใช้ระบบพรรคพวก ในการบริหารงานค่อนข้างสูง ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่มั่นใจในการทำงานและขาดความมั่นใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป็นประเด็นในการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สรุปได้ว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. สมรรถนะด้านความรู้ที่เกี่ยวกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
2. สมรรถนะด้านทักษะที่เกี่ยวกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

โดยทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ จำนวนทั้งสิ้น 67 รายการ รายละเอียดมีดังนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้ที่เกี่ยวกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬา มี 19 รายการ ประกอบด้วย

- 1.1 ความรู้พื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.2 ความรอบรู้ด้านวิชาการเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.3 ความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงานที่ทำ
- 1.4 ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.5 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.6 ความรู้ในเรื่องกฎ กติกาและระเบียบของกีฬาในระดับต่างๆ
- 1.7 ความรู้ในกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร
- 1.8 มีความรู้ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.9 ความรู้ภาษาอังกฤษ
- 1.10 มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.11 ความรู้ในสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 1.12 มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการ
- 1.13 มีความรู้ในองค์กร และระบบราชการ
- 1.14 มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและผู้มารับบริการโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.15 มีความรู้ในด้านระเบียบและวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.16 มีความรอบรู้ในผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

- 1.17 มีความรู้ในการประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
 - 1.18 มีความรอบรู้ในหลักการใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อการวิจัย
 - 1.19 มีความรอบรู้ในหลักวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการทดลองและวิจัยกับมนุษย์
2. สมรรถนะด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬา มี 20 รายการ ประกอบด้วย
- 2.1 ทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
 - 2.2 ทักษะในการทดสอบและสร้างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถภาพ
 - 2.3 ทักษะภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย
 - 2.3.1 การฟัง
 - 2.3.2 การพูด
 - 2.3.3 การอ่าน
 - 2.3.4 การเขียน
 - 2.4 ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์
 - 2.5 ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 2.6 ทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระบบ
 - 2.7 ทักษะในการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต
 - 2.8 ทักษะการสื่อสาร
 - 2.9 ทักษะการบริหารเวลา
 - 2.10 มีระบบระเบียบในการทำงาน
 - 2.11 ทักษะในการทำวิจัย
 - 2.12 ทักษะในการวางแผนงาน
 - 2.13 มีทักษะในการแก้ปัญหาอย่างจับใจ
 - 2.14 ทักษะในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - 2.15 ทักษะในการให้คำปรึกษา
 - 2.16 ทักษะในการให้คำแนะนำ
 - 2.17 ทักษะในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล
 - 2.18 ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ
 - 2.19 ทักษะในการคิดวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานให้ถูกต้อง
 - 2.20 มีทักษะในการนำเสนองาน

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลสำหรับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มี 28 รายการ ประกอบด้วย

- 3.1 ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
- 3.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีจรรยาบรรณในการทำงาน
- 3.3 มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
- 3.4 การมีมนุษยสัมพันธ์
- 3.5 มีความใฝ่รู้
- 3.6 มีจิตบริการ
- 3.7 มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง
- 3.8 การประพฤติตนอยู่ในกรอบระเบียบข้อบังคับขององค์กร
- 3.9 มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน
- 3.10 มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 3.11 มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 3.12 มีจิตใจมั่นคงและอดทนต่อภาระงาน
- 3.13 มีความละเอียดรอบคอบ ระมัดระวัง
- 3.14 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3.15 มีความจงรักภักดี ต่อองค์กร
- 3.16 มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน
- 3.17 มีความเข้าใจผู้อื่น (เพื่อนร่วมงาน นักกีฬา ผู้ที่เกี่ยวข้อง)
- 3.18 ให้ความร่วมมือในการทำงาน
- 3.19 ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม
- 3.20 มีภาวะผู้นำ
- 3.21 มีการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ
- 3.22 การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 3.23 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 3.24 มีการประสานงานกับภายในและภายนอกองค์กรที่ดี
- 3.25 มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์และองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 3.26 มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ

3.27 มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น

3.28 มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา

ตอนที่ 2 ผลการศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของ การกีฬาแห่งประเทศไทย

ในขั้นตอนที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการศึกษาตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามโดยผ่านการตรวจคุณภาพเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน จากนั้นจึงนำไปสำรวจในกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร นักวิทยาศาสตร์การกีฬา จากฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน และนักกีฬา จากสมาคมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ จำนวน 169 คน ผลการศึกษา มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	89	52.66
	หญิง	47	27.81
	ไม่ระบุ	33	19.53
	รวม	169	100
การศึกษา	ปริญญาตรี	89	52.66
	ปริญญาโท	42	24.85
	ปริญญาเอก	8	4.73
	อื่นๆ	30	17.75
	รวม	169	100
หน่วยงานที่สังกัด	การกีฬาแห่งประเทศไทย	48	28.40
	สถาบันการศึกษา	14	8.28
	สมาคมกีฬา	97	57.40
	สมาคมกีฬา	97	57.40
	รวม	169	100

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย ร้อยละ 52.66 เป็น เพศหญิง ร้อยละ 27.81 และที่ไม่ระบุเพศ ร้อยละ 19.53 สรุปว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง

ส่วนระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 52.66 ปริญญาโท ร้อยละ 24.85 ปริญญาเอก ร้อยละ 4.73 และที่ไม่ระบุระดับการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 17.75

และหน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่สังกัดสมาคมกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ ร้อยละ 57.40 จากการศึกษาแห่งประเทศไทย ร้อยละ 28.40 จาก สถาบันการศึกษา ร้อยละ 8.28 และที่ไม่ระบุหน่วยงาน ร้อยละ 5.92

ตารางที่ 5 แสดงความหมายของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านความรู้

องค์ประกอบหลัก	รายการสมรรถนะ
1. สมรรถนะด้านความรู้	
KNO2	= มีความรอบรู้ด้านวิชาการเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา
KNO3	= มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ
KNO4	= มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
KNO9	= มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
KNO10	= มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
KNO11	= มีความรู้ในสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
KNO12	= มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการ
KNO13	= มีความรอบรู้ในผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
KNO14	= มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
KNO15	= มีความรู้ในระเบียบและวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
KNO17	= มีความรู้ในการประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
KNO18	= มีความรอบรู้ในหลักวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการทดลองและวิจัยกับมนุษย์

จากตารางที่ 5 สรุปได้ว่าสมรรถนะด้านความรู้ที่เกี่ยวกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬาของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ 12 รายการ จากทั้งหมด 20 รายการ

ตารางที่ 6 แสดงความหมายของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านทักษะ

องค์ประกอบหลัก	รายการสมรรถนะ
2. สมรรถนะด้านทักษะ	
SKI1	= มีทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
SKI2	= มีทักษะในการทดสอบและจัดโปรแกรมสมรรถภาพทางกาย
SKI3	= มีทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
SKI4	= มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์
SKI5	= มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
SKI6	= มีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสารระบบ
SKI7	= มีทักษะในการสืบค้นข้อมูลทาง internet
SKI8	= มีทักษะด้านการสื่อสาร
SKI9	= มีทักษะการบริหารเวลา
SKI11	= มีทักษะในการทำวิจัย
SKI12	= มีทักษะในการวางแผนงาน
SKI13	= มีทักษะในการแก้ปัญหา
SKI14	= มีทักษะในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
SKI16	= มีทักษะในการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำ
SKI17	= มีทักษะในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล
SKI18	= มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

จากตารางที่ 6 สรุปได้ว่าสมรรถนะด้านทักษะ ของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ 16 รายการ จากทั้งหมด 21 รายการ

ตารางที่ 7 แสดงความหมายของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้าน
คุณลักษณะส่วนบุคคล

องค์ประกอบหลัก	รายการสมรรถนะ
3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะ	
ส่วนบุคคล (Attribute)	
ATT2	= มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีจรรยาบรรณในการทำงาน
ATT3	= มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
ATT5	= มีความใฝ่รู้และพัฒนาตนเองเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
ATT6	= มีการบริการที่ดี
ATT7	= มีความสามารถในการควบคุมตนเอง
ATT8	= การประพฤติตนอยู่ในกรอบระเบียบข้อบังคับขององค์กร
ATT9	= มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน
ATT10	= มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
ATT12	= มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
ATT13	= มีความละเอียดรอบคอบ ระมัดระวัง
ATT14	= มีความเชื่อมั่นในตนเอง
ATT15	= มีความจงรักภักดี ต่อองค์กร
ATT16	= มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น
ATT18	= ให้ความร่วมมือในการทำงาน เป็นทีม
ATT20	= มีภาวะผู้นำ
ATT21	= มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ

จากตารางที่ 7 สรุปได้ว่าสมรรถนะด้านคุณลักษณะ ของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ 16 รายการ จากทั้งหมด 29 รายการ

สรุปว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก มีทั้งหมด 44 สมรรถนะ โดยจำแนกเป็นสมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนั้น จะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษารูปแบบสมรรถนะหลัก (Core Competency Model) ของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยการนำผลที่ได้จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 169 คน เพื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis) ด้วยโปรแกรมลิสเรล เวอร์ชัน 8.72

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis) รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ด้วยโปรแกรมลิสเรล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาใน 3 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะด้านความรู้ที่เกี่ยวกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านทักษะที่เกี่ยวกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยทำการวิเคราะห์และแสดงผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

1. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านความรู้ที่เกี่ยวกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

การวิเคราะห์ตอนนี้ เป็นการคำนวณค่าสถิติพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยผู้วิจัยนำคะแนนจากแต่ละรายการรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ส่วนที่เป็นสมรรถนะด้านความรู้ มาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันขององค์ประกอบสมรรถนะด้านความรู้

	KNO2	KNO3	KNO4	KNO9	KNO10	KNO11	KNO12	KNO13	KNO14	KNO15	KNO17	KNO18
KNO2	1.000											
KNO3	.730	1.000										
KNO4	.785	.771	1.000									
KNO9	.597	.474	.617	1.000								
KNO10	.589	.530	.618	.707	1.000							
KNO11	.412	.422	.540	.657	.637	1.000						
KNO12	.555	.446	.596	.725	.600	.745	1.000					
KNO13	.526	.348	.538	.632	.489	.554	.684	1.000				
KNO14	.747	.696	.751	.609	.519	.456	.651	.489	1.000			
KNO15	.703	.522	.658	.688	.583	.564	.680	.606	.792	1.000		
KNO17	.639	.559	.690	.630	.559	.612	.639	.612	.663	.694	1.000	
KNO18	.624	.532	.672	.635	.560	.582	.616	.572	.683	.728	.848	1.000

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันขององค์ประกอบรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านความรู้ แสดงว่าองค์ประกอบทั้งหมดของสมรรถนะด้านความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.412 – 0.848 และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยองค์ประกอบหรือข้อที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ KNO18 และ KNO17 ($\alpha = 0.848$) และองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันต่ำสุด คือ KNO11 และ KNO2 ($\alpha = 0.412$)

2. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านทักษะที่เกี่ยวกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การวิเคราะห์ตอนนี้เป็น การคำนวณค่าสถิติพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยผู้วิจัยนำคะแนนจากรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ส่วนที่เป็นสมรรถนะด้านทักษะ มาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันขององค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะ

	SKI1	SKI2	SKI3_1	SKI3_2	SKI3_3	SKI3_4	SKI4	SKI5	SKI6	SKI7	SKI8	SKI9	SKI11	SKI12	SKI13	SKI14	SKI16	SKI17	SKI18
SKI1	1.000																		
SKI2	.830	1.000																	
SKI3_1	.574	.522	1.000																
SKI3_2	.575	.497	.930	1.000															
SKI3_3	.533	.492	.836	.831	1.000														
SKI3_4	.549	.484	.786	.840	.913	1.000													
SKI4	.435	.380	.634	.635	.599	.660	1.000												
SKI5	.387	.300	.463	.467	.524	.529	.778	1.000											
SKI6	.462	.454	.460	.500	.534	.570	.719	.740	1.000										
SKI7	.433	.470	.455	.419	.438	.450	.646	.680	.726	1.000									
SKI8	.534	.503	.510	.490	.448	.434	.534	.516	.558	.716	1.000								
SKI9	.486	.511	.513	.490	.487	.454	.511	.513	.624	.686	.783	1.000							
SKI11	.509	.434	.505	.479	.549	.514	.513	.553	.629	.560	.562	.630	1.000						
SKI12	.501	.510	.481	.461	.425	.383	.487	.485	.604	.551	.644	.729	.660	1.000					
SKI13	.499	.526	.539	.513	.496	.441	.497	.540	.618	.628	.693	.672	.669	.751	1.000				
SKI14	.488	.499	.483	.464	.401	.351	.486	.430	.502	.538	.684	.691	.619	.800	.746	1.000			
SKI16	.535	.531	.622	.581	.546	.482	.503	.453	.527	.465	.630	.628	.660	.677	.779	.776	1.000		
SKI17	.596	.612	.614	.577	.604	.534	.421	.380	.504	.465	.500	.538	.509	.494	.574	.515	.668	1.000	
SKI18	.459	.429	.589	.555	.601	.552	.485	.500	.506	.467	.417	.431	.589	.467	.524	.461	.643	.759	1.000

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันขององค์ประกอบรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านทักษะ แสดงว่าองค์ประกอบทั้งหมดของสมรรถนะด้านทักษะ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.300 – 0.930 และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยองค์ประกอบหรือข้อที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ SKI3_2 และSKI 3_1 ($\alpha = 0.930$) และองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันต่ำสุด คือ SKI5 และSKI 2 ($\alpha = 0.300$)

3. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

การวิเคราะห์ตอนนี้ เป็นการคำนวณค่าสถิติพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยผู้วิจัยนำคะแนนจากรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ส่วนที่เป็นสมรรถนะด้านคุณลักษณะ มาคำนวณหาความสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันขององค์ประกอบสมรรถนะด้านคุณลักษณะ

	ATT2	ATT3	ATT5	ATT6	ATT7	ATT8	ATT9	ATT10	ATT11	ATT13	ATT14	ATT15	ATT16	ATT18	ATT20	ATT21
ATT2	1.000															
ATT3	.820	1.000														
ATT5	.733	.781	1.000													
ATT6	.704	.751	.772	1.000												
ATT7	.551	.730	.697	.715	1.000											
ATT8	.573	.593	.613	.674	.729	1.000										
ATT9	.668	.682	.703	.665	.651	.653	1.000									
ATT10	.731	.699	.700	.692	.644	.774	.812	1.000								
ATT11	.702	.628	.679	.638	.564	.659	.767	.833	1.000							
ATT13	.730	.699	.760	.729	.677	.686	.694	.767	.758	1.000						
ATT14	.571	.658	.583	.678	.639	.623	.628	.631	.582	.658	1.000					
ATT15	.595	.589	.623	.672	.553	.551	.661	.619	.658	.612	.753	1.000				
ATT16	.739	.742	.724	.730	.600	.638	.683	.733	.672	.721	.719	.720	1.000			
ATT18	.768	.702	.716	.735	.619	.680	.735	.732	.708	.749	.644	.676	.829	1.000		
ATT20	.543	.657	.600	.635	.650	.572	.565	.587	.534	.534	.601	.533	.615	.614	1.000	
ATT21	.690	.688	.643	.682	.604	.560	.626	.627	.641	.581	.557	.595	.660	.688	.809	1.000

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 10 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันขององค์ประกอบรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านคุณลักษณะ แสดงว่า องค์ประกอบทั้งหมดของสมรรถนะด้านคุณลักษณะมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.533 – 0.833 และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยองค์ประกอบหรือข้อที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ATT11 และ ATT10 ($\alpha = 0.833$) และองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ATT20 และ ATT15 ($\alpha = 0.533$)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (A Confirmatory Factor Analysis: The First Order)

ในตอนนี้อยู่ระหว่างการวิเคราะห์ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านความรู้ มีทั้งหมด 12 องค์ประกอบ ใช่หรือไม่ องค์ประกอบของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านทักษะ มีทั้งหมด 16 องค์ประกอบ ใช่หรือไม่ องค์ประกอบของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านคุณลักษณะ มีทั้งหมด 16 องค์ประกอบ ใช่หรือไม่

ตารางที่ 11 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R^2) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของสมรรถนะด้านความรู้

รายการสมรรถนะ	องค์ประกอบ ของสมรรถนะ	น้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	ค่าการทดสอบ นัยสำคัญ ทางสถิติ (t)	ค่าสัมประสิทธิ์ พหุคูณ (R^2)
สมรรถนะด้านความรู้				
	KNO2	0.89	11.17 *	0.57
	KNO3	0.61	8.23 *	0.36
	KNO4	0.96	11.87 *	0.60
	KNO9	0.73	12.86 *	0.67
	KNO10	0.89	11.13 *	0.60
	KNO11	1.61	13.71 *	0.76

ตารางที่ 11 (ต่อ)

รายการสมรรถนะ	องค์ประกอบ ของสมรรถนะ	น้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	ค่าการทดสอบ นัยสำคัญ ทางสถิติ (t)	ค่าสัมประสิทธิ์ พยากรณ์ (R ²)
	KNO12	0.63	12.31 *	0.64
	KNO13	0.66	13.17 *	0.70
	KNO14	0.81	11.48 *	0.59
	KNO15	0.73	14.44 *	0.79
	KNO17	0.86	13.07 *	0.71
	KNO18	0.85	13.25 *	0.71

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading: b) ขององค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านความรู้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.61 – 1.61 ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t-Values) ขององค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านความรู้ มีค่าตั้งแต่ 8.23 – 14.44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าความเชื่อมั่นของการวัดข้อมูล (Coefficient of Determination: R²) ของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านความรู้ มีค่ามีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.36 – 0.79

ตารางที่ 12 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) และ
ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R²) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ
ที่หนึ่งของสมรรถนะด้านทักษะ

รายการสมรรถนะ	องค์ประกอบของ สมรรถนะ	น้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	ค่าการทดสอบ นัยสำคัญทางสถิติ (t)	ค่าสัมประสิทธิ์ พหุคูณ (R ²)
สมรรถนะด้านทักษะ				
	SKI 1	0.86	9.59 *	0.45
	SKI 2	0.65	9.36 *	0.44
	SKI 3.1	0.66	10.08 *	0.49
	SKI 3.2	0.77	9.31 *	0.43
	SKI 3.3	0.61	9.43 *	0.44
	SKI 3.4	0.54	8.32 *	0.36
	SKI 4	0.80	9.81 *	0.48
	SKI 5	1.13	9.03 *	0.41
	SKI 6	0.61	11.82 *	0.61
	SKI 7	0.62	10.83 *	0.54
	SKI 8	0.67	12.30 *	0.65
	SKI 9	0.78	12.11 *	0.63
	SKI 11	1.49	13.07 *	0.70
	SKI 12	1.32	12.63 *	0.67
	SKI 13	1.14	13.37 *	0.72
	SKI 14	2.24	12.36 *	0.65
	SKI 16	1.10	12.51 *	0.67
	SKI 17	0.69	10.11 *	0.48
	SKI 18	0.49	9.54 *	0.45

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading: b) ขององค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านทักษะ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.49 – 2.24 ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t-Values) ขององค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านทักษะ มีค่าตั้งแต่ 8.32 – 13.37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าความเชื่อมั่นของการวัดข้อมูล (Coefficient of Determination : R^2) ของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านทักษะ มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.36 – 0.72

ตารางที่ 13 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของสมรรถนะด้านคุณลักษณะ

รายการสมรรถนะ	องค์ประกอบ ของสมรรถนะ	น้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	ค่าการทดสอบ นัยสำคัญทางสถิติ (t)	ค่าสัมประสิทธิ์ พยากรณ์ (R^2)
สมรรถนะด้านคุณลักษณะ				
	ATT 2	0.91	13.93 *	0.74
	ATT 3	1.08	14.40 *	0.78
	ATT 5	1.08	14.55 *	0.78
	ATT 6	0.99	14.90 *	0.80
	ATT 7	1.22	12.87 *	0.67
	ATT 8	0.77	12.35 *	0.63
	ATT 9	3.526	13.88 *	0.74
	ATT 10	3.533	13.92 *	0.74
	ATT 11	0.93	12.58 *	0.65
	ATT 13	0.67	14.20 *	0.76
	ATT 14	0.60	12.60 *	0.65
	ATT 15	0.82	12.01 *	0.61
	ATT 16	1.16	14.40 *	0.77

ตารางที่ 13 (ต่อ)

รายการสมรรถนะ	องค์ประกอบ ของสมรรถนะ	น้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	ค่าการทดสอบ นัยสำคัญทางสถิติ (t)	ค่าสัมประสิทธิ์ พหุคูณ (R ²)
	ATT 18	1.07	14.24 *	0.76
	ATT 20	1.30	11.90 *	0.60
	ATT 21	1.08	12.50 *	0.64

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading: b) ขององค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านคุณลักษณะ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.60 – 3.53 ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t-Values) ขององค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านคุณลักษณะ มีค่า 11.90 – 14.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าความเชื่อมั่นของการวัดข้อมูล (Coefficient of Determination: R²) ของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านคุณลักษณะ มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณตั้งแต่ 0.60- 0.80

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดล (Goodness of Fit Indices)

แต่ละตัวชี้วัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) ได้รับค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: χ^2/df) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR) ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ค่าดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี (Parsimony Goodness of Fit Index: PGFI) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed

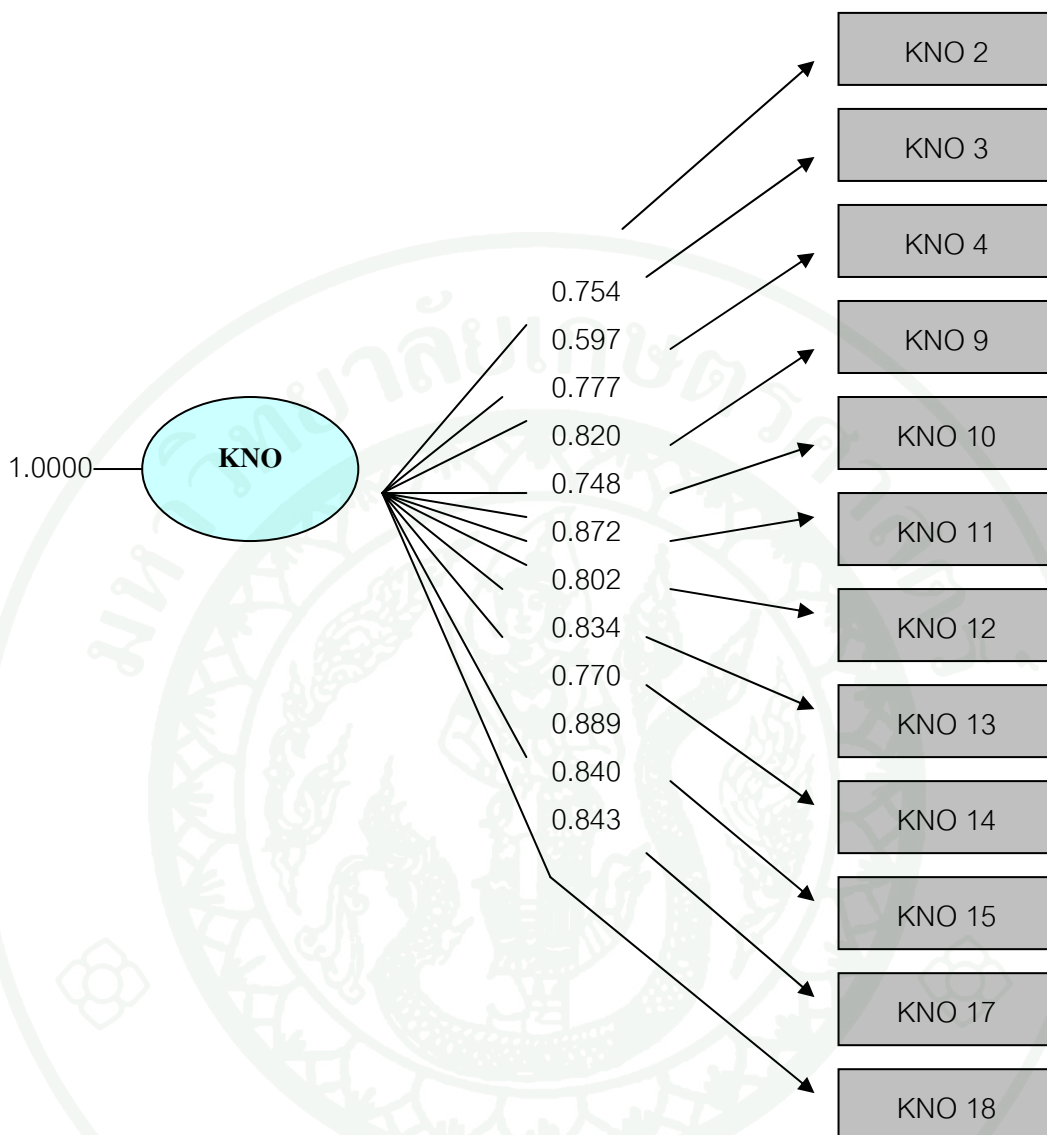
Fit Index: NNFI) ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีของความเหมาะสมพอดีของโมเดล เกณฑ์การพิจารณา และผลบ่งชี้ แสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านความรู้

ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมพอดี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลบ่งชี้
1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2)	25.757	-	เหมาะสมดี
2. ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p)	0.216	$p > 0.05$	เหมาะสมดี
3. ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: 25.76/21)	1.227	$\chi^2 / df < 2.00$	เหมาะสมดี
4. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI)	0.9751	$GFI > 0.90$	เหมาะสมดี
5. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	0.9075	$AGFI > 0.90$	เหมาะสมดี
6. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR)	0.0338	$RMR < 0.05$	เหมาะสมดี
7. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR)	0.0264	$SRMR < 0.05$	เหมาะสมดี
8. ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	0.037	$RMSEA < 0.05$	เหมาะสมดี
9. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	0.999	$CFI > 0.90$	เหมาะสมดี
10. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI)	0.995	$NFI > 0.90$	เหมาะสมดี
11. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI)	0.997	$NNFI > 0.90$	เหมาะสมดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าดัชนีความเหมาะสมพหุของโมเดล ในตารางที่ 14 พบว่า ความเหมาะสมพหุของโมเดลมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2) เท่ากับ 25.757 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.216 ที่จำนวนองศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df) เท่ากับ 21 ซึ่งค่า p มากกว่าเกณฑ์การพิจารณาคือ 0.05 และมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: χ^2/df) เท่ากับ 1.227 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์การพิจารณาคือ 2.00 ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่า โมเดลมีความเหมาะสมพหุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาประกอบกับดัชนีความเหมาะสมพหุค่าอื่นๆ ได้แก่ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพหุ (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.9751 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพหุที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.9075 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 อีกทั้ง ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0338 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า .05 และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.0264 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนั้น ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.037 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 และ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพหุเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 นอกจากนั้น ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 และ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI) มีค่าเท่ากับ 0.997 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 จากค่าดัชนีต่างๆดังกล่าว สามารถแปลความหมายได้ว่า โมเดลมีความเหมาะสมพหุกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เพื่อให้เห็นเด่นชัด ผู้วิจัยจึงนำเสนอโมเดลวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน ของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านความรู้ ดังแสดงในภาพประกอบ



ภาพที่ 6 แสดงรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านความรู้

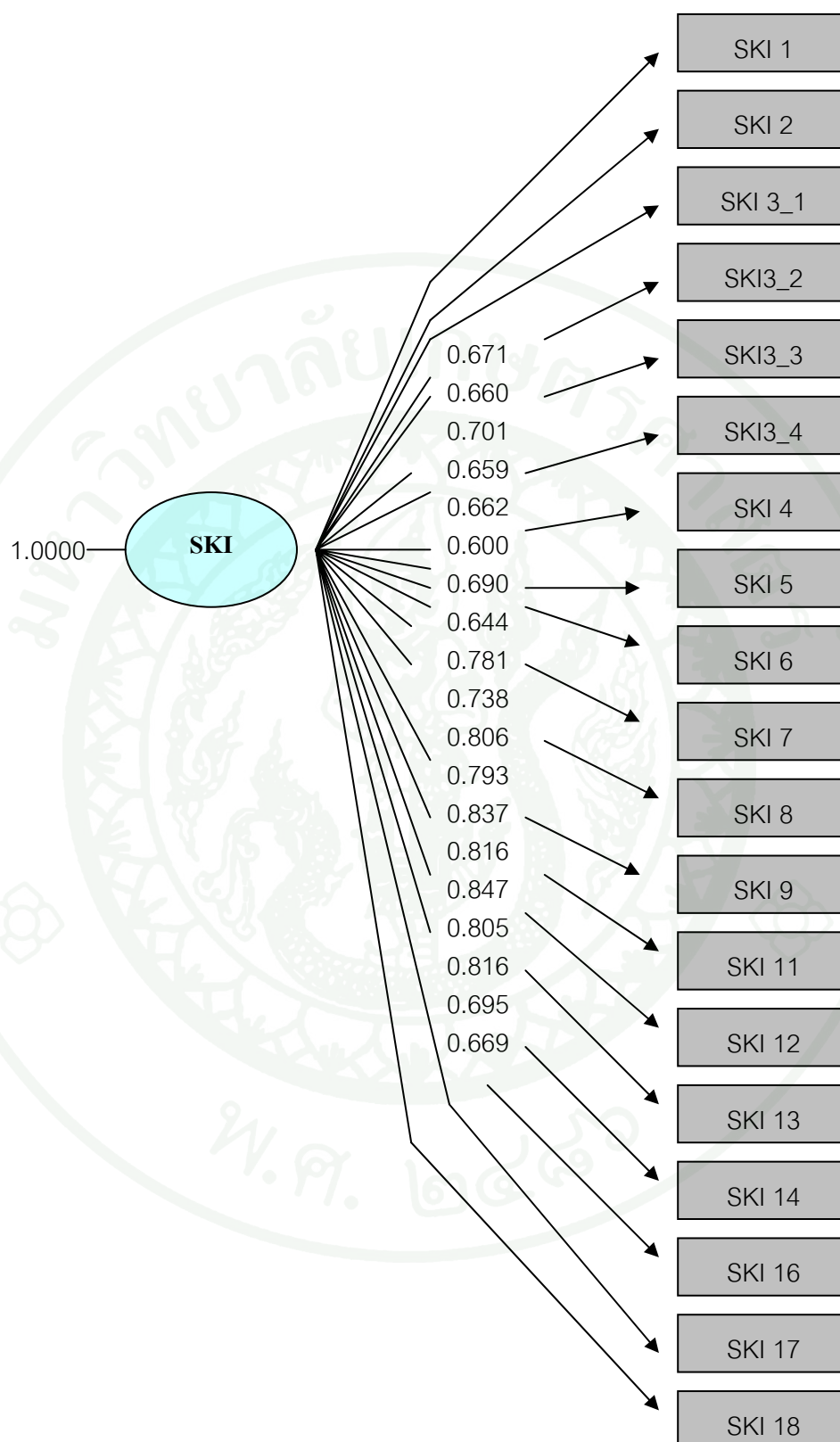
จากภาพที่ 6 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านความรู้ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล พบว่า มีค่า Chi-square = 25.76 ค่า df = 21 ค่า P-value = 0.216 และ ค่า RMSEA = 0.037 นั้นแสดงว่ารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา องค์ประกอบด้านความรู้ โมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 15 แสดงค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบสมรรถนะ
หลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านทักษะ

ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมพอดี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลบ่งชี้
1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2)	70.813	-	เหมาะสมดี
2. ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p)	0.783	$p > 0.05$	เหมาะสมดี
3. ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: 70.81/81)	0.874	$\chi^2 / df < 2.00$	เหมาะสมดี
4. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI)	0.9575	$GFI > 0.90$	เหมาะสมดี
5. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	0.9003	$AGFI > 0.90$	เหมาะสมดี
6. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR)	0.0497	$RMR < 0.05$	เหมาะสมดี
7. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR)	0.0392	$SRMR < 0.05$	เหมาะสมดี
8. ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	0.00	$RMSEA < 0.05$	เหมาะสมดี
9. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	1.000	$CFI > 0.90$	เหมาะสมดี
10. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI)	0.993	$NFI > 0.90$	เหมาะสมดี
11. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI)	1.002	$NNFI > 0.90$	เหมาะสมดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าดัชนีความเหมาะสมพหุของโมเดล ในตารางที่ 15 พบว่า ความเหมาะสมพหุของโมเดลมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2) เท่ากับ 70.813 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.783 ที่จำนวนองศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df) เท่ากับ 81 ซึ่งค่า p มากกว่าเกณฑ์การพิจารณา คือ 0.05 และมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: χ^2/df) เท่ากับ 0.874 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์การพิจารณา คือ 2.00 ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่า โมเดลมีความเหมาะสมพหุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาประกอบกับดัชนีความเหมาะสมพหุค่าอื่นๆ ได้แก่ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพหุ (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.9575 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพหุที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.9003 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 อีกทั้ง ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0497 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า .05 และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.0392 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนั้น ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.00 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 และ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพหุเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 นอกจากนั้น ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) มีค่าเท่ากับ 0.993 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI) มีค่าเท่ากับ 1.002 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 จากค่าดัชนีต่างๆดังกล่าว สามารถแปลความหมายได้ว่า โมเดลมีความเหมาะสมพหุกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เพื่อให้เห็นเด่นชัด ผู้วิจัยจึงนำเสนอโมเดลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านทักษะ ดังแสดงในภาพประกอบ



ภาพที่ 7 แสดงรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
สมรรถนะด้านทักษะ

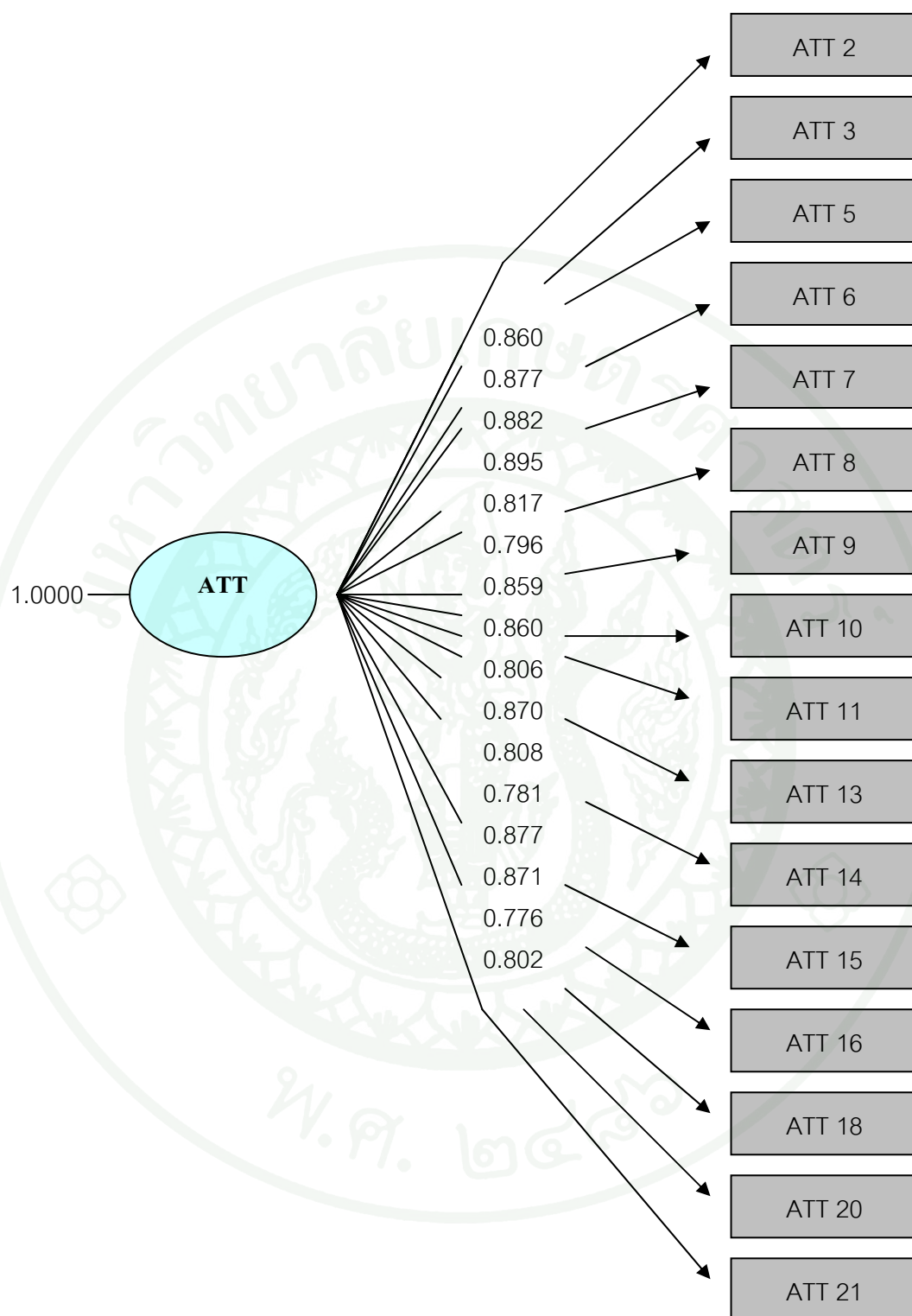
จากภาพที่ 7 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านทักษะ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล พบว่า มีค่า Chi-square = 70.81 ค่า df = 81 ค่า P-value = 0.783 และ ค่า RMSEA = 0.000 นั้นแสดงว่ารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา องค์ประกอบด้านทักษะ โมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 16 แสดงค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านคุณลักษณะ

ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมพอดี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลบ่งชี้
1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2)	68.435	-	เหมาะสมดี
2. ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p)	0.428	$p > 0.05$	เหมาะสมดี
3. ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: 68.44/67)	1.021	$\chi^2 / df < 2.00$	เหมาะสมดี
4. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI)	0.9515	$GFI > 0.90$	เหมาะสมดี
5. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้ แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	0.9016	$AGFI > 0.90$	เหมาะสมดี
7. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูป คะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR)	0.019	$SRMR < 0.05$	เหมาะสมดี
8. ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการ ประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	0.011	$RMSEA < 0.05$	เหมาะสมดี
9. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิง เปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	0.9995	$CFI > 0.90$	เหมาะสมดี
10. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI)	0.993	$NFI > 0.90$	เหมาะสมดี
11. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI)	0.999	$NNFI > 0.90$	เหมาะสมดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าดัชนีความเหมาะสมพหุของโมเดล ในตารางที่ 16 พบว่าความเหมาะสมพหุของโมเดลมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2) เท่ากับ 68.435 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.428 ที่จำนวนองศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df) เท่ากับ 67 ซึ่งค่า p มากกว่าเกณฑ์การพิจารณา คือ 0.05 และมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: χ^2 / df) เท่ากับ 1.021 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์การพิจารณา คือ 2.00 ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่าโมเดลมีความเหมาะสมพหุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาประกอบกับดัชนีความเหมาะสมพหุค่าอื่นๆ ได้แก่ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพหุ (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.9515 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพหุที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.9016 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 อีกทั้ง ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.019 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนี้ ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.011 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 และ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพหุเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 นอกจากนี้ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) มีค่าเท่ากับ 0.993 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 จากค่าดัชนีต่างๆดังกล่าว สามารถแปลความหมายได้ว่าโมเดลมีความเหมาะสมพหุกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เพื่อให้เห็นเด่นชัด ผู้วิจัยจึงนำเสนอโมเดลวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านคุณลักษณะ ดังแสดงในภาพประกอบ



ภาพที่ 8 แสดงรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
สมรรถนะด้านคุณลักษณะ

จากภาพที่ 8 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านคุณลักษณะ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล พบว่า มีค่า Chi-square = 68.44 ค่า df = 67 ค่า P-value=0.428 และ ค่า RMSEA = 0.011 นั้นแสดงว่า รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ โมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปผลจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ สมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านคุณลักษณะ รายละเอียด ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แสดงรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 การศึกษาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ในการศึกษาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน พร้อมกับนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 และการสำรวจในขั้นตอนที่ 2 มาพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน จากนั้นจึงนำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน พิจารณาแสดงความเห็นเพื่อหาข้อสรุปโดยใช้วิธีการ Consensus ผลการศึกษา พบว่าความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแบบประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 17 แสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
	เห็นด้วย (%)	ไม่แน่ใจ (%)	ไม่เห็นด้วย (%)	
1. สมรรถนะด้านความรู้ที่เกี่ยวกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬา				
1. มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักวิชาการ แนวคิดด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาแต่ละสาขา	100	0	0	
2. มีความรอบรู้ในงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่รับผิดชอบหลัก	100	0	0	
3. มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	ควรเพิ่มเครื่องมือวิทยาศาสตร์การแพทย์
4. มีความรู้ภาษาอังกฤษสำหรับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
	(%)	(%)	(%)	
5. มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	
6. มีความรู้ในสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ	90	0	10	
7. มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	80	10	10	
8. มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	
9. มีความรู้ในระเบียบและวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	
2. สมรรถนะด้านทักษะที่เกี่ยวกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬา				
1. มีทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา	100	0	0	
2. มีทักษะในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย	90	0	10	
3. มีทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	
4. มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	
5. มีทักษะในการนำเสนองานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	
6. มีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในสารบบ	100	0	0	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
	เห็นด้วย (%)	ไม่แน่ใจ (%)	ไม่เห็นด้วย (%)	
7. มีทักษะในการสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์การกีฬาทาง internet	100	0	0	
8. มีทักษะด้านการสื่อสารกับผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้อง	100	0	0	
9. มีทักษะการบริหารจัดการเวลา	90	0	10	
10. มีทักษะในการทำวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	
11. มีทักษะในการวางแผนงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	
12. มีทักษะในการติดต่อประสานงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งภายในและภายนอกองค์กร	100	0	0	
13. มีทักษะในการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	
14. มีทักษะในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	
15. มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาโดยใช้วิธีการทางสถิติ	100	0	0	
3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา				
1. มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีจรรยาบรรณในการทำงาน	100	0	0	
2. มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	100	0	0	
3. มีความใฝ่รู้และพัฒนาตนเองเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	100	0	0	
4. มีการบริการที่ดี	100	0	0	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
	(%)	(%)	(%)	
5. มีความสามารถในการควบคุมตนเอง	100	0	0	
6. เป็นผู้ที่ประพฤติตนอยู่ในกรอบระเบียบข้อบังคับขององค์กร	100	0	0	
7. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน	100	0	0	
8. มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ	100	0	0	
9. มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	100	0	0	
10. มีความละเอียดรอบคอบ ระมัดระวัง	100	0	0	
11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง	90	10	0	*พิจารณาว่ามีมากเกินไปหรือไม่
12. มีความจงรักภักดีต่อการกีฬาแห่งประเทศไทย	100	0	0	
13. มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน	100	0	0	
14. ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม	100	0	0	
15. มีภาวะผู้นำ	90	10	0	
16. มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ	100	0	0	

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ มากกว่าร้อยละ 80 มีมติ เห็นด้วยกับการประเมินในประเด็นสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านทักษะเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา และสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา นั้นแสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีมติ เห็นด้วยกับรูปแบบประเมินสมรรถนะของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

สำหรับโครงสร้างของแบบประเมินสมรรถนะของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ประกอบด้วย ข้อมูล 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้รับประเมินและผู้ประเมิน และส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามที่ใช้ในการประเมิน ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ สมรรถนะด้านความรู้ที่เกี่ยวกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬา จำนวน 9 สมรรถนะ สมรรถนะด้านทักษะที่เกี่ยวกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬา จำนวน 16 สมรรถนะ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จำนวน 15 สมรรถนะ

เกณฑ์การให้คะแนน

พิจารณาตามพฤติกรรมในแต่ละข้อรายการ โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมนี้มากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมนี้มาก
- คะแนน 3 หมายถึง ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมนี้ปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมนี้น้อย
- คะแนน 1 หมายถึง ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมนี้น้อยที่สุด

การวิเคราะห์คะแนน

1. วิเคราะห์คะแนนของแต่ละองค์ประกอบ โดยรวมคะแนนเฉลี่ยเป็นรายชื่อของทุกข้อในแต่ละองค์ประกอบแล้วหารด้วยจำนวนข้อรายการ จะได้คะแนนเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบ
2. วิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของแบบประเมินทั้งฉบับ โดยการรวมค่าเฉลี่ยของคะแนนทุกข้อแล้วหารด้วยจำนวนข้อรายการทั้งหมด

การแปลผลคะแนน

สามารถแปลผลคะแนนได้ด้วยคะแนนจากมาตราส่วนประมาณค่า rating scale ที่นำมาวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ย ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ในแต่ละส่วนเป็นรายชื่อ รวมคะแนนรายชื่อเป็นรายด้าน แล้วเปรียบเทียบเกณฑ์การแปลผลของ จอห์น ดับเบิลยู เบส (John, 1970: 180-190 อ้างใน สุมาลี ศรีพุทธรินทร์, 2540) ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง นักวิทยาศาสตร์การกีฬามีสมรรถนะ
ตามรายการที่ระบุมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง นักวิทยาศาสตร์การกีฬามีสมรรถนะ
ตามรายการที่ระบุมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง นักวิทยาศาสตร์การกีฬามีสมรรถนะ
ตามรายการที่ระบุปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง นักวิทยาศาสตร์การกีฬามีสมรรถนะ
ตามรายการที่ระบุน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง นักวิทยาศาสตร์การกีฬามีสมรรถนะ
ตามรายการที่ระบุน้อยที่สุด

สรุปการประเมินบุคลากรเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการที่จะรับรู้ขีดความสามารถหรือคุณค่าของพนักงานในการทำงาน ผลของการประเมินสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจคัดเลือกคนเข้าทำงาน พัฒนาบุคคล พิจารณาเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ให้รางวัล รวมทั้งพัฒนาระบบงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดสมรรถนะ

ในการศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย โดยการสนทนากลุ่มย่อย (focus group) ของผู้บริหาร บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และบุคลากรจากกองทรัพยากรบุคคล จำนวน 10 คน รายละเอียดการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย การนำเสนอผลการศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย การสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติจากแบบสอบถามสมรรถนะหลัก รวมถึงข้อมูลจากการที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้าไปศึกษาสภาพการทำงานจริงจากการทำงานร่วมกับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยเฉพาะกองสมรรถภาพทางกาย ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา

ดังนั้น ในการสนทนากลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งสรุปแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยยึดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา กรอบสมรรถนะหลักของการกีฬาแห่งประเทศไทยและกรอบสมรรถนะหลักของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ตลอดจนมุมมอง ความคาดหวังในทัศนะของผู้ใช้บริการ คือนักกีฬา ผู้ฝึกสอน เป็นหลัก จากผลการสนทนากลุ่ม สรุปได้ว่า

การพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เป็นเรื่องที่สำคัญเร่งด่วน ที่ต้องรีบดำเนินการ เนื่องจากปัจจุบัน ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬามีบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาหรือนักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่แท้จริง ไม่เพียงพอ เมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งที่ประชุมแสดงความเห็นว่า นักวิทยาศาสตร์ที่แท้จริงในที่นี้ หมายถึง บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีคุณวุฒิ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาโดยตรง มีพื้นฐานความรู้ในกีฬา มีประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้อำนวยการกองสมรรถภาพเสริมที่ประชุมว่า นักวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทยจะต้องมีความเป็นนักวิทยาศาสตร์ คือ ช่างสังเกต สังเคราะห์ วิเคราะห์ สงสัย และหาคำตอบ มีความเชื่อมั่นในความเป็นนักวิทยาศาสตร์การกีฬาของตนเอง แต่จากสภาพการณ์ในปัจจุบันฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬาไม่สามารถกำหนดหรือคัดเลือก บุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวเข้ามาได้ เนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่างที่กล่าวในที่ประชุมไม่ได้ ทั้งนี้ในประเด็นการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า มีการดำเนินการเป็นแผนงานประจำปี ที่รับผิดชอบโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ภายในหน่วยงาน คือ ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ก็มีแผนการพัฒนาและกิจกรรมที่จัดเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานอยู่เป็นระยะ หัวหน้างานส่งเสริมสมรรถภาพ กล่าวว่า สิ่งที่ถือปฏิบัติในเรื่องการพัฒนาในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์การกีฬา ของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา คือ ระบบพี่สอนน้อง การสอนแนะ (Coaching) การมอบหมายงาน (Job Assignment) ให้แต่ละคนรับผิดชอบ เป็นต้น

ทั้งนี้กองทรัพยากรบุคคล นำเสนอข้อมูลเพิ่มเติมว่า ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของการกีฬาแห่งประเทศไทย ไม่สามารถพิจารณาเฉพาะแนวทางการพัฒนา (การอบรม สัมมนา ฯลฯ) หากยังมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนานักวิทยาศาสตร์การกีฬากับเงื่อนไขสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ดังนี้

1. ปัญหาคุณลักษณะพื้นฐานของพนักงาน อาทิ

- ขาดคุณสมบัติพื้นฐานด้านกีฬา ส่งผลมีศักยภาพน้อย ไม่มีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเอง เมื่อเข้ารับการอบรม ไม่สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับงานอย่างเต็มที่ เป็นต้น

- มีลักษณะปิดกั้นต่อการพัฒนาตนเอง เช่น ไม่สามารถประเมินตนเองว่าควรเพิ่มเติมความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านใดบ้าง ไม่สนใจพัฒนาตนเอง หรือไม่ยอมรับสิ่งใหม่ๆ เป็นต้น

2. ปัญหาด้านกระบวนการบริหารจัดการด้านบุคลากร อาทิ

- ระบบการคัดเลือก และบริหารบุคลากรที่อิงกับระบบอุปถัมภ์
- ตำแหน่งงานที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน
- โอนย้ายหน่วยงานบ่อย ทำให้ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานใหม่
- ระบบการโอนย้ายหน่วยงานไม่สอดคล้องกับแผนการพัฒนากุศลกร

3. ปัญหาการบริหารจัดการด้านการทำงาน อาทิ

- ได้รับมอบหมายให้ทำงาน ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ
- ผู้บริหารไม่ใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ไม่เข้าใจปัญหาที่แท้จริง
- ผู้บริหารไม่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
- ความแตกแยกทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้บริหาร
- ผู้บริหารไม่เป็นตัวอย่างที่ดี ในการรักษาระเบียบวินัยขององค์กร
- ใช้ระบบพรรคพวก ในการบริหารงาน

4. ปัญหาในการกำหนดแนวทางการพัฒนากุศลกร อาทิ

- การกำหนดหลักสูตรการอบรมเป็นประเด็นการให้ความรู้ที่กว้าง ขาดความรู้เฉพาะ

ด้าน

- หน่วยงานขาดการวางแผนคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมเพื่อเข้าร่วมอบรม
- ไม่มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้หรือขยายผลในเชิงประจักษ์

สภาพปัญหาปัจจุบันของพนักงาน ของการกีฬาแห่งประเทศไทย คือขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ทำให้มีความรู้ความสามารถไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ดังนั้น การกำหนดแนวทางเพื่อการพัฒนาจึงควรมุ่งเน้นที่การกระตุ้น การเสริมแรงให้ตัวบุคลากรเองให้มีการดึงศักยภาพในตนเองออกมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มากที่สุด นอกจากนี้ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรก็ต้องให้การสนับสนุนโดยจัดกิจกรรมเพื่อช่วยให้การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะ เพื่อให้เห็นผลเชิงประจักษ์ยิ่งขึ้น

ข้อสรุปจากการสนทนากลุ่ม พบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามี 2 วิธีการหลัก คือ

1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงาน ประกอบด้วย

1.1 การสนับสนุนเรื่องการศึกษาต่อ (education) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษา เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้กับตัวบุคลากรเอง ที่มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มพูนสติปัญญาของแต่ละคน ในการสนับสนุนด้านการศึกษา ถือเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรได้โดยตรงหากจะพัฒนาตามกรอบสมรรถนะที่ได้ในประเด็นสมรรถนะด้านความรู้

1.2 การส่งเข้าอบรม สัมมนาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะความชำนาญ และมีทัศนคติต่องานที่ทำ หรือต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันจะส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ ให้บุคลากรได้พบเห็นของจริง เป็นการเปิดโลกทัศน์ในการที่ต้องรับรู้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้เชี่ยวชาญยังให้ความสำคัญว่าการไปศึกษาดูงานจะทำให้บุคลากรได้มีการพัฒนาเรื่องการบริหารพฤติกรรมส่วนบุคคล มีการรู้จักและเข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน

2. แนวทางการพัฒนาด้วยตนเอง

กิจกรรมในการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย การศึกษาหาความรู้จากการอ่านตำราหรือเอกสารทางวิชาการ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส การเข้าร่วมการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเองเมื่อมีโอกาส ซึ่งจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ การอาสาเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ตนเองสนใจ การสอนงานให้กับพนักงานใหม่ ซึ่ง ปัจจุบันการนำระบบพี่เลี้ยงถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬามากขึ้น ในบริบทปัจจุบันฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬาจะมุ่งเน้นที่ระบบพี่สอนน้อง ระบบการมอบหมายงานมากกว่า การส่งเข้าบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจาก ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬามีปัญหาเรื่องจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน อีกทั้งลักษณะงานของฝ่ายเป็นการทำงานที่ต้องมีการออกนอกพื้นที่ ทำให้การเข้าร่วมการอบรมขาดความต่อเนื่อง ทำให้ไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร

จากข้อมูลดังกล่าวที่ประชุมเสนอแนะว่า กิจกรรมที่ควรสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อันดับแรก คือ การสนับสนุนเรื่องการศึกษาต่อ การร่วมอบรมในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง อาทิ การอบรมเพื่อการพัฒนาความรู้ทักษะด้านภาษาอังกฤษ การอบรมเพื่อการพัฒนาความรู้ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การอบรมเพื่อการพัฒนาความรู้ทักษะในการทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์การกีฬา การอบรมเรื่องบริการที่ดี การอบรมเรื่องภาวะผู้นำ เป็นต้น ทั้งนี้หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนการพัฒนาที่ชัดเจน มีการกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา และยึดถือการปฏิบัติและทุกฝ่ายจะต้องให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพื่อประโยชน์ต่อตัวบุคลากรเอง และประโยชน์ต่อองค์กร

มติที่ประชุม มีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาโดยการนำหลักสมรรถนะมาใช้เป็นสิ่งที่ดี เห็นว่าควรทำอย่างจริงจังและกระทำอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มต้นควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างเป็นระบบ โดยที่ประชุมร่วมเสนอแนะว่า ควรมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้ ขั้นตอนแรก คือ การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานะสภาพพัฒนาองค์กร ขั้นตอนที่สองการจัดทำ วิสัยทัศน์ประเด็นพัฒนาและเป้าประสงค์ขององค์กร ขั้นตอนที่สาม การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และ ขั้นตอนที่สุด การกำหนดแผนปฏิบัติการในการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

พร้อมกันนี้ ที่ประชุมมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาบุคลากรของ กิจาแห่งประเทศไทย มีดังนี้

1. ควรมีการศึกษาและวางแผนด้านอัตรากำลังที่เหมาะสม เพื่อตรวจสอบให้ชัดเจนว่า หน่วยงาน ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติแต่ละประเภทมากน้อยเพียงใด รวมถึงความต้องการ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแต่ละประเภทเหมือน แตกต่างกันอย่างไ

2. ปรับปรุงมาตรฐานของกระบวนการคัดเลือกพนักงาน โดยใช้ระบบ หรือระเบียบปฏิบัติ เป็นกลไกในการควบคุมมากกว่าพิจารณาส่วนบุคคล

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การลดทอนปัญหาระบบอุปถัมภ์ หรือระบบ พวกพ้อง สร้างระบบการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นที่มีตัวชี้วัดสมเหตุผล ใช้วิธีการวัด ที่ยอมรับได้ การโอนย้ายบุคลากร ต้องมีการวางแผนที่สัมพันธ์กับลักษณะงานที่จะทำ รวมถึง แนวทางการพัฒนาบุคลากร

4. การฝึกอบรมและพัฒนา การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม ควรจำแนกเป็นกลุ่มๆ อย่าง น้อย 3 กลุ่มหลักสูตร เช่น

1) หลักสูตรกลาง ซึ่งใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน หรือที่มีลักษณะร่วมขององค์กร เช่นจริยธรรมในการทำงาน ซึ่งพนักงานทุกคนจำเป็นต้องมีเหมือนกัน

2) หลักสูตรเฉพาะด้าน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละหน่วยงานได้ ตรงจุด

3) หลักสูตรการพัฒนาแบบต่อเนื่อง

ที่ประชุมเสนอแนะเพิ่มเติมว่าสำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของการ กิจาแห่งประเทศไทยเมื่อมีแผนการพัฒนาบุคลากรแล้ว ต้องคำนึงถึงการจัดทำเส้นทาง การเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน (Career Path) ของแต่ละหน่วยงานด้วย เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนา ได้นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงานมาพัฒนางานในความ

รับผิดชอบ อีกทั้งได้มีการะงานเพิ่มขึ้นโดยที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง และกระบวนการคัดเลือกผู้เข้าร่วมอบรมหรือได้รับเลือกเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา ต้องมีความชัดเจน โปร่งใส โดยต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้

- 1) การเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียม
- 2) ควรมีการกำหนดคุณสมบัติผู้ที่เข้ารับการพัฒนาย่างชัดเจน ว่าแต่ละหลักสูตรมีเนื้อหาอะไร กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร

ทั้งนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการพัฒนา ควรมีการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติ ที่ชัดเจน อาทิ

- 1) กำหนดคุณสมบัติ หรือเงื่อนไขในการเข้าร่วม
- 2) ตรวจสอบความถี่ในการเข้าร่วมแต่ละกิจกรรม
- 3) การกิจด้านการขยายผลความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมจากการสอบถามหรือการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 4) มีกระบวนการติดตามประเมินผล ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกผู้เข้าร่วม การเข้าร่วม และการขยายผลหรือนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

มิติที่ประชุมเห็นด้วยกับที่นำเสนอ พร้อมกับร่วมกัน กำหนดประเด็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา พบว่า รูปแบบกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อันดับแรก คือ การให้การศึกษา (education) ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะใช้พัฒนาคนให้มีคุณภาพที่ดี เพื่อคนที่มีคุณภาพดีจะไปพัฒนาชาติต่อไป นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา กล่าวเพิ่มเติมว่า การให้การศึกษา แก่นักวิทยาศาสตร์การกีฬาในระดับที่สูงขึ้น อย่างต่อเนื่องนอกจากจะได้รับความรู้แล้ว สิ่งที่จะได้รับและเกิดประโยชน์สำหรับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา คือ การมีเครือข่าย และความร่วมมือในการทำงานกับองค์กรอื่นที่

เกี่ยวข้องกับการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาเพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและวงการกีฬาของประเทศอีกด้วย

โดยสรุปแล้ว จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในยุคปัจจุบันสิ่งที่สำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ การให้ความสำคัญกับ “คน” ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการที่ดี ดังนั้นหาก อยาให้การบริหารจัดการให้เป็นการบริหารจัดการที่ดี ได้อย่างแท้จริงจำเป็นจะต้องพัฒนาที่ “คน” ให้เป็นคนดี มีคุณธรรม ในการศึกษาในบริบทของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จากผลการสนทนากลุ่ม มีความเห็นตรงกันว่าองค์กรและผู้บริหารมีความต้องการที่จะเห็นบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของประเทศไทยในยุคนี้ เป็นทั้งคนเก่งและคนดี ที่มีคุณธรรมควบคู่กันไป ดังนั้นแนวทางการพัฒนาไม่ใช่เรื่องง่าย และต้องใช้เวลา แต่ก็ไม่ควรนิ่งดูดาย ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะในทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ การพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา การพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะที่เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา และการพัฒนาสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ในเชิงการพัฒนาวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อให้เกิดการยอมรับในสังคมวงการกีฬาต่อไปในอนาคต อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาจะประสบผลสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเอง ผู้บริหาร ผู้ที่รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการใช้บริการบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

ข้อวิจารณ์

จากการวิจัย เรื่องรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผนวกกับข้อมูลความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ และการสอบถาม ในกลุ่มผู้บริหาร บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาจากสมาคมกีฬาต่างๆ และเมื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสรต เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่ารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. สมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬา ผลจากการวิเคราะห์รูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกันดี โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบทุกตัว นั้นหมายความว่า บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จะต้องเป็นผู้มีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา อันประกอบด้วย ความรอบรู้ในสถานการณ์วิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ นั้นหมายถึง การที่จะนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาในยุคปัจจุบัน นักวิทยาศาสตร์การกีฬา ต้องรอบรู้ในสถานการณ์ความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การกีฬา เนื่องจากปัจจุบัน วิทยาศาสตร์การกีฬาในต่างประเทศเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วการวิเคราะห์การเคลื่อนไหวและการทำงานร่างกายในขณะฝึกซ้อมและแข่งขัน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้รับการยอมรับมากขึ้นแต่การกีฬาแห่งประเทศไทยยังขาดบุคลากรที่มีความรอบรู้ที่ทันสมัยและขาดการนำมาใช้เพื่อพัฒนาอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ความรู้ในเรื่องภาษาอังกฤษถือเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับนักวิทยาศาสตร์การกีฬา เนื่องจากนักวิทยาศาสตร์จะต้องมีการทำงานร่วมกับผู้ฝึกสอนชาวต่างประเทศจากหลายสมาคมกีฬา หากขาดความรู้ด้านภาษาอังกฤษจะทำให้การสื่อสารไม่ถูกต้อง ทำให้การพัฒนาไม่ประสบผลสำเร็จ ประกอบกับวิสัยทัศน์ ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬามีเป้าหมายสูงสุด คือ มุ่งสู่สากลดังนั้นการที่จะมุ่งสู่สากลได้ อย่างแท้จริงความรู้ทางภาษาเป็นปัจจัยที่สำคัญ

2. สมรรถนะด้านทักษะเกี่ยวกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬา ผลจากการวิเคราะห์รูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกันดี โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบทุกตัว นั้นหมายความว่า บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จะต้องเป็นผู้มีสมรรถนะด้านทักษะเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา อันประกอบด้วย ทักษะในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอก เนื่องจาก ปัจจุบันนักวิทยาศาสตร์มีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น และต้องทำงานร่วมกับนักกีฬา และสมาคมกีฬา ตลอดช่วงเวลาที่นักกีฬามีการเตรียมความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจก่อนทำการแข่งขัน ดังนั้นการมีทักษะการติดต่อและประสานงานที่ดีจะทำให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ทักษะในการทดสอบและจัดโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถภาพ เป็นสิ่งที่นักวิทยาศาสตร์การกีฬาต้องมีความชำนาญ เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อศักยภาพของนักกีฬาในการที่จะเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. สมรรถนะด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลของบุคลากรวิทยาศาสตร์การกีฬา ผลจากการวิเคราะห์รูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกันดี โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบทุกตัวนั้นหมายความว่า บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จะต้องเป็นผู้มีสมรรถนะด้านคุณลักษณะ

ส่วนบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพนักกีฬา ซึ่งประกอบด้วย การเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองเพื่อสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ อยู่เสมอ การที่จะพัฒนางานการกีฬาของประเทศโดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามีปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่ดี มีคุณภาพ นั่นคือ ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ มีความชำนาญในวิชาชีพและต้องเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองให้ทันกับโลกยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิทยาศาสตร์การกีฬาก็เช่นกันที่มีการพัฒนาก้าวหน้าไปไกล ในประเทศที่พัฒนาแล้วมีการศึกษาวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้ประสบความสำเร็จได้อย่างเห็นได้ชัดจากผลงานในการแข่งขันกีฬาระดับโลกที่ผ่านมา

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา แสดงว่าถ้าบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นผู้ที่มีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา มีสมรรถนะด้านทักษะที่เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา และมีสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาตามกรอบที่พัฒนาขึ้นย่อมส่งผลต่อผลสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาให้ดีขึ้นและเห็นผลในเชิงประจักษ์ นักกีฬาจะมีฝีมือที่ทัดเทียมกับระดับสากล ทำให้ประสบผลสำเร็จในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพให้ประเทศเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้นำทางการกีฬาของเอเชีย สอดคล้องกับสุวรรณ คอนขวา (2532) กล่าวว่า องค์กรประกอบที่ทำให้ข้าราชการในอนาคตสามารถปฏิบัติงานได้ดี ประกอบด้วย ข้าราชการต้องมีคุณภาพ มีความรู้ มีความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างแข็งแกร่งและรวดเร็ว ปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน มีอุดมการณ์รับใช้บ้านเมืองและบริการประชาชนเป็นหลักด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โครงสร้างกระบวนการบริหารโดยเน้นที่หลักคุณธรรม จัดคนให้ถูกกับงานและ ใช้เทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาช่วยการทำงาน การรับรู้ข่าวสารข้อมูลที่รวดเร็ว ดังนั้นหากองค์กรใดสามารถค้นหาหรือสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะได้ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างแน่นอน เช่นเดียวกับ สุรวุฒิ ชาญชัย (2550) กล่าวว่า หลักการของการนำเอาสมรรถนะต้นแบบไปใช้ในองค์กรที่แท้จริงก็เพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้นและส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย

การนำกรอบสมรรถนะหลักมาใช้สำหรับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทยโดยมีเป้าหมายหลักที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาได้ดึงศักยภาพที่มีในตัวออกมาใช้ในการทำงานที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ที่ดียิ่งขึ้นอันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ได้รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อันประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ 1. สมรรถนะด้านความรู้ นั่นคือ ผู้ที่จะมาทำงานในตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์การกีฬา สังกัดฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา จะต้องมีความรู้ในหลักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มีความรู้ในสถานการณ์ความก้าวหน้าความทันสมัยของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มีความรู้ในภาษาอังกฤษ มีความรู้ในการทำวิจัยเพื่อจะศึกษาค้นคว้าเพื่อให้เกิดองค์ความรู้นวัตกรรมใหม่ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา เป็นต้น 2. สมรรถนะด้านทักษะที่เกี่ยวกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬา อาทิ ทักษะในการใช้เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ที่ปัจจุบันนี้เครื่องมือที่มีอยู่ในการกีฬาแห่งประเทศไทยมีทันสมัยมากมาย แต่ยังขาดผู้ที่มีความรู้และทักษะในการใช้งาน ทำให้การนำประโยชน์จากเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถยังไม่เห็นผลเท่าที่ควร นอกจากนี้ นักวิทยาศาสตร์การกีฬาของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ต้องมีทักษะในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก มีทักษะในการสื่อสารที่ดี เป็นต้น และ 3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล อาทิ ความใฝ่รู้ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบและตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เป็นต้น

ดังนั้นจากรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กรได้ดี โดยเฉพาะในการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกจะทำให้สามารถคัดเลือกคนที่เข้ามาทำงานในฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬาได้ตรงตามความต้องการขององค์กรและผู้รับบริการงานวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทยกล่าวคือสามารถคัดเลือกคน ได้จากกรอบสมรรถนะตามที่กำหนด และมีความชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งและงานที่รับผิดชอบมากขึ้น โดยที่ไม่ได้พิจารณาจากด้านใดด้านหนึ่งเป็นสำคัญ แต่ในการคัดเลือกจะพิจารณาจากทั้งความรู้ในเชิงวิชาการ ทักษะความเชี่ยวชาญในงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ตลอดจนพฤติกรรมหรือทัศนคติที่ดีในการทำงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย แต่จะพิจารณาในหลายๆด้านประกอบกัน นั่นคือ การพิจารณาตามกรอบสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้

ในการศึกษาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย เครื่องมือประเมินสมรรถนะ สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจคัดเลือกคนเข้าทำงานให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรซึ่งเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้บริการ และตอบสนองยุทธศาสตร์ของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬาเป็นสำคัญ ทั้งนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ให้มีความรู้ทักษะ มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น แนวคิดการประเมินสมรรถนะดังกล่าวสอดคล้องกับ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (ม.ป.ป.: 20) ที่ระบุว่า การประเมินบุคคลเป็นการประเมิน เพื่อรู้ระดับความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรืออาจจะโยกย้ายสับเปลี่ยน (Transfer) เพื่อจัดคนทำงานให้ทำงานตามความถนัดหรือความสามารถที่เหมาะสม หรืออาจจะให้รางวัล (Reward) พนักงานคนใดที่มีผลงานดีเยี่ยม มีผลงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้นระบบการบริหารงานบุคคลของการกีฬาแห่งประเทศไทยจะต้องให้ความสำคัญในการประเมินสมรรถนะ เนื่องจากสมรรถนะถือเป็นสิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็น ต้องมีการตรวจสอบและประเมินอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ผลการนำสมรรถนะมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขให้บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามีความพร้อมและปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการประเมินสมรรถนะของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา จะเป็นการกระตุ้นให้นักวิทยาศาสตร์การกีฬามีความตื่นตัวและระมัดระวังรอบรอบในการทำงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

จากการวิจัยครั้งนี้ แบบประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เป็นแบบฟอร์มการประเมิน ที่สร้างขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยมีการแสดงรายการสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านทักษะเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา และสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยแต่ละรายการสมรรถนะ จะสะท้อนพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมินที่แสดงออกมา และระดับคะแนนไว้ตามความสำคัญ และระดับพฤติกรรมที่แสดงออก เป็น Rating Scale วิธีการนี้ถือเป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด เนื่องจากทำให้ทราบผลรวดเร็ว ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะไม่ทราบผล ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง ทำให้ได้ข้อมูลในการนำไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองและพัฒนางานต่อไป

สำหรับวิธีการประเมิน ใช้การประเมิน 360 องศา คือ การประเมินผลงานที่เน้นความโปร่งใส นำมาใช้เพื่อลดความเอนเอียงของการประเมินจากหัวหน้างานฝ่ายเดียว โดยบุคคลที่มีบทบาทในการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน การประเมินตนเอง และการประเมินโดยผู้ให้บริการ

สรุปการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จึงเป็นกระบวนการประเมินค่าของนักวิทยาศาสตร์การกีฬาในทั้ง 3 ด้าน คือด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน และมุมมองจากหลายฝ่าย โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ ตามกรอบสมรรถนะหลัก และความมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ดังนั้นหาก การกีฬาแห่งประเทศไทยใช้การประเมินให้กลายเป็นวิถีทางของชีวิต ไม่เพียงแต่จะเกี่ยวข้องกับข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ในการให้รางวัลหรือระบุถึงศักยภาพของพนักงานการกีฬาเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง การปฏิบัติงานขององค์กร คุณประโยชน์ของการประเมินจะส่งผลโดยตรงกับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ และองค์กรโดยรวมซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับตัวขององค์กรในยุคนี้

แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทยตามกรอบสมรรถนะ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และพนักงานจากกองทรัพยากรบุคคล ที่ประชุม เห็นว่า นักวิทยาศาสตร์ที่แท้จริงที่จะพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา และนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กรและประเทศชาติได้ในที่นี้ นั่นหมายถึง ผู้ที่มีคุณวุฒิด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามีประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มีความเชื่อมั่นในความเป็นนักวิทยาศาสตร์การกีฬา คือช่างสังเกต สังเคราะห์ วิเคราะห์และหาคำตอบ แต่จากสภาพการณ์ในปัจจุบัน ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬาไม่สามารถกำหนดหรือคัดเลือกคนในลักษณะดังที่กล่าวมาแล้วเข้ามาทำงานได้ เนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่างเช่น ปัญหาของระบบการคัดเลือก และการพัฒนาที่อิงระบบเส้นสาย

ระบบอุปถัมภ์ อย่างไรก็ตามการที่การกีฬาแห่งประเทศไทย ต้องการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ปัจจัยที่สำคัญคือ การพัฒนาคน หรือนักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีอยู่ให้เป็นผู้มีสมรรถนะที่สูง มีความพร้อมที่จะสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ยอมรับและประสบผลสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ให้มีความรู้ มีทักษะ และมีคุณลักษณะที่ดี ส่วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย เอื้อต่อการดึงศักยภาพและสมรรถนะที่มีอยู่ถูกนำออกมาใช้เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นแนวทางการพัฒนา ประกอบด้วย การสนับสนุนเรื่องการศึกษาต่อ การเข้ารับอบรมในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง อาทิ การอบรมเพื่อการพัฒนาความรู้ทักษะด้านภาษาอังกฤษ การอบรมเพื่อการพัฒนาความรู้ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การอบรมเพื่อการพัฒนาความรู้ทักษะในการทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์การกีฬา การอบรมเรื่องการบริหารที่ดี การอบรมเรื่องภาวะผู้นำ เป็นต้น ทั้งนี้ ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องจัดทำให้อยู่ในแผนการพัฒนากุศลกร ของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามการพัฒนากุศลกรจะสำเร็จได้หรือไม่ั้น รูปแบบหรือกิจกรรมจะเป็นอย่างไรไม่สำคัญ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ตัวของพนักงานเองที่มีใจที่มุ่งมั่น ตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองเพื่อผลประโยชน์ของตนเองและขององค์กรเป็นสำคัญ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลและใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) เพื่อศึกษารายละเอียดของข้อมูลในเชิงลึกจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ผลการวิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

1. ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย
2. ศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย
3. การศึกษาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย
4. ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์และสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. สมรรถนะด้านความรู้ที่เกี่ยวกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
2. สมรรถนะด้านทักษะที่เกี่ยวกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

โดยทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ จำนวนทั้งสิ้น 67 รายการ รายละเอียดมีดังนี้

1. **สมรรถนะด้านความรู้** นั่นคือ บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ตามรายการสมรรถนะ 19 รายการ ดังนี้

- 1.1 ความรู้พื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.2 ความรอบรู้ด้านวิชาการเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.3 ความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงานที่ทำ
- 1.4 ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.5 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.6 ความรู้ในเรื่องกฎ กติกาและระเบียบของกีฬาในระดับต่างๆ
- 1.7 ความรู้ในกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร
- 1.8 มีความรู้ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.9 ความรู้ภาษาอังกฤษ
- 1.10 มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.11 ความรู้ในสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 1.12 มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการ
- 1.13 มีความรู้ในองค์กร และระบบราชการ
- 1.14 มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและผู้มารับบริการ โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.15 มีความรู้ในด้านระเบียบและวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.16 มีความรอบรู้ในผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.17 มีความรู้ในการประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 1.18 มีความรอบรู้ในหลักการใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อการวิจัย

1.19 มีความรอบรู้ในหลักวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการทดลองและวิจัยกับมนุษย์

2. สมรรถนะด้านทักษะ นั่นคือ บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จะต้องมีความทักษะที่เกี่ยวข้องในงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ตามรายการสมรรถนะ 20 รายการ ดังนี้

2.1 ทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

2.2 ทักษะในการทดสอบและสร้างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถภาพ

2.3 ทักษะภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย

2.3.1 การฟัง

2.3.2 การพูด

2.3.3 การอ่าน

2.3.4 การเขียน

2.4 ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์

2.5 ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.6 ทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสารบบ

2.7 ทักษะในการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

2.8 ทักษะการสื่อสาร

2.9 ทักษะการบริหารเวลา

2.10 มีระบบระเบียบในการทำงาน

2.11 ทักษะในการทำวิจัย

2.12 ทักษะในการวางแผนงาน

2.13 ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างฉับไว

2.14 ทักษะในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.15 ทักษะในการให้คำปรึกษา

2.16 ทักษะในการให้คำแนะนำ

2.17 ทักษะในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

2.18 ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

2.19 ทักษะในการคิดวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานให้ถูกต้อง

2.20 ทักษะในการนำเสนองาน

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เป็นสิ่งที่มีติดตัวของคนๆ นั้นมาตั้งแต่เกิด หรือเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกฝนและพัฒนามาแล้ว นั่นคือ บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จะต้องมีความคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ตามรายการสมรรถนะ 28 รายการ ดังนี้

- 3.1 ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
- 3.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีจรรยาบรรณในการทำงาน
- 3.3 มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
- 3.4 การมีมนุษยสัมพันธ์
- 3.5 มีความใฝ่รู้
- 3.6 มีจิตบริการ
- 3.7 มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง
- 3.8 การประพฤติตนอยู่ในกรอบระเบียบข้อบังคับขององค์กร
- 3.9 มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน
- 3.10 มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 3.11 มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 3.12 มีจิตใจมั่นคงและอดทนต่อภาระงาน
- 3.13 มีความละเอียดรอบคอบ ระมัดระวัง
- 3.14 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3.15 มีความจงรักภักดี ต่อองค์กร
- 3.16 มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน
- 3.17 มีความเข้าใจผู้อื่น (เพื่อนร่วมงาน นักกีฬา ผู้ที่เกี่ยวข้อง)
- 3.18 ให้ความร่วมมือในการทำงาน
- 3.19 ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม
- 3.20 มีภาวะผู้นำ
- 3.21 มีการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ
- 3.22 การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 3.23 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 3.24 มีการประสานงานกับภายในและภายนอกองค์กรที่ดี

3.25 มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์และองค์ความรู้ทาง
วิทยาศาสตร์การกีฬา

3.26 มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ

3.27 มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น

3.28 มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา

ศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

การศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 169 ชุด เพื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรมลิสเรลเพื่อทดสอบโมเดลว่าข้อมูลมีความสอดคล้องหรือเหมาะสมพอดีกับข้อมูลในเชิงประจักษ์หรือไม่ นั้นหมายความว่า รูปแบบสมรรถนะหลักของนักวิทยาศาสตร์การกีฬามีความสอดคล้องหรือเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และสามารถนำไปใช้ได้หรือไม่ ซึ่งการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรลในทั้ง 3 องค์ประกอบหลักหรือ 3 โมเดล คือ โมเดลด้านความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา โมเดลด้านทักษะเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา และโมเดลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ให้ข้อสรุปที่ชัดเจนว่า โมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเป็นที่ยอมรับได้ดี แสดงว่า ทั้ง 3 โมเดลสามารถนำไปใช้ได้กับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

สรุปข้อค้นพบจากการศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา พบว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านคุณลักษณะ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ทุกข้อคำถามของสมรรถนะด้านความรู้มีความกลมกลืนกันและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านความรู้ จึงประกอบด้วย 12 รายการสมรรถนะ คือ

- 1) มีความรอบรู้ด้านวิชาการเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 2) มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ
- 3) มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 4) มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
- 5) มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 6) มีความรู้ในสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

- 7) มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการ
- 8) มีความรอบรู้ในผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 9) มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 10) มีความรู้ในระเบียบและวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 11) มีความรู้ในการประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 12) มีความรอบรู้ในหลักวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการทดลองและวิจัยกับมนุษย์

2. รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทุกข้อคำถามของสมรรถนะด้านทักษะมีความกลมกลืนกันและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านทักษะ จึงประกอบด้วย 16 รายการสมรรถนะ คือ

- 1) มีทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
- 2) มีทักษะในการทดสอบและจัดโปรแกรมสมรรถภาพทางกาย
- 3) มีทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
- 4) มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์
- 5) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 6) มีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสารระบบ
- 7) มีทักษะในการสืบค้นข้อมูลทาง internet
- 8) มีทักษะด้านการสื่อสาร
- 9) มีทักษะการบริหารเวลา
- 10) มีทักษะในการทำวิจัย
- 11) มีทักษะในการวางแผนงาน

- 12) มีทักษะในการแก้ปัญหา
- 13) มีทักษะในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 14) มีทักษะในการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำ
- 15) มีทักษะในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล
- 16) มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

3. รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ทุกข้อคำถามของสมรรถนะด้านคุณลักษณะมีความกลมกลืนกันและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านคุณลักษณะ จึงประกอบด้วย 16 รายการสมรรถนะคือ

การกีฬา

- 1) มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีจรรยาบรรณในการทำงาน
- 2) มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
- 3) มีความใฝ่รู้และพัฒนาตนเองเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 4) มีการบริการที่ดี
- 5) มีความสามารถในการควบคุมตนเอง
- 6) การประพฤติตนอยู่ในกรอบระเบียบข้อบังคับขององค์กร
- 7) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน
- 8) มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 9) มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 10) มีความละเอียดรอบคอบ ระมัดระวัง
- 11) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 12) มีความจงรักภักดี ต่อองค์กร
- 13) มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น
- 14) ให้ความร่วมมือในการทำงาน เป็นทีม
- 15) มีภาวะผู้นำ
- 16) มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ

ผลการศึกษาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

พบว่า การจัดทำแบบประเมินสมรรถนะ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และ ขั้นตอนที่ 2 เพื่อนำมาพัฒนาเป็นแบบประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ทั้งนี้ต้องให้สอดคล้องกับรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่ได้จากการศึกษา ในการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะได้ผ่านการตรวจคุณภาพเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน จากนั้นจึงนำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน พิจารณาลงความเห็นโดยใช้วิธีการร่วมหาข้อสรุป (Consensus) ผลการศึกษา พบว่า มากกว่าร้อยละ 80 มีมติเห็นด้วยกับแบบประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่พัฒนาขึ้น ดังนั้น สรุปได้ว่าแบบประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 40 รายการสมรรถนะโดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้ที่เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา

- 1) มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักวิชาการ แนวคิดด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาแต่ละสาขา
- 2) มีความรอบรู้ในงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่รับผิดชอบหลัก
- 3) มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 4) มีความรู้ภาษาอังกฤษสำหรับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 5) มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 6) มีความรู้ในสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 7) มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 8) มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 9) มีความรู้ในระเบียบและวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์การกีฬา

2. สมรรถนะด้านทักษะที่เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา

- 1) มีทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
- 2) มีทักษะในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย

- 3) มีทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 4) มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 5) มีทักษะในการนำเสนองานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 6) มีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในสารระบบ
- 7) มีทักษะในการสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์การกีฬาทาง internet
- 8) มีทักษะด้านการสื่อสารกับผู้ฝึกสอน นักกีฬาและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 9) มีทักษะการบริหารจัดการเวลา
- 10) มีทักษะในการทำวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 11) มีทักษะในการวางแผนงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 12) มีทักษะในการติดต่อประสานงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้ง

ภายในและภายนอกองค์กร

- 13) มีทักษะในการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 14) มีทักษะในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 15) มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาโดยใช้วิธีการทางสถิติ

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

- 1) มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีจรรยาบรรณในการทำงาน
- 2) มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
- 3) มีความใฝ่รู้และพัฒนาตนเองเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานด้านวิทยาศาสตร์การ

กีฬา

- 4) มีการบริการที่ดี
- 5) มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ
- 6) เป็นผู้ที่ประพฤติตนอยู่ในกรอบระเบียบข้อบังคับขององค์กร
- 7) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน
- 8) มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ
- 9) มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 10) มีความละเอียดรอบคอบ ระมัดระวัง
- 11) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 12) มีความจงรักภักดีต่อการกีฬาแห่งประเทศไทย

- 13) มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน
- 14) ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม
- 15) มีภาวะผู้นำ
- 16) มีความสามารถในการประสานงานกับภายในและภายนอกองค์กร

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดสมรรถนะ

จากการศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ซึ่งหากนำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ทราบว่าบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาแต่ละคน มีจุดเด่น จุดด้อยเป็นอย่างไร และควรจะต้องมีขีดความสามารถในด้านใดบ้าง ที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ หากทำการวิเคราะห์แล้ว ถ้าพบว่า ยังขาดความรู้ ขาดทักษะใดที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร หน่วยงานต้นสังกัดจะต้องส่งรายงานผลยังหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายฝึกอบรม เพื่อจัดทำแผนในการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญ และคุณลักษณะส่วนบุคคลให้ดียิ่งขึ้น

ข้อสรุปจากการสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า แนวทางการพัฒนาของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สามารถสรุปได้ 2 ประเด็นสำคัญ คือ

1. แนวทางการพัฒนาโดยหน่วยงานให้การสนับสนุน นั่นคือ การที่หน่วยงานมีการจัดทำแผนการพัฒนากุศลกรอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน โปร่งใสทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับกรอบสมรรถนะที่มี ดังนั้น กิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนากุศลกรโดยหน่วยงาน ประกอบด้วย การสนับสนุนส่งเสริมในเรื่องการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสอนงาน การสอนแนะ การให้คำปรึกษาหารือ การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว การให้รักษาการแทน การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น

2. แนวทางการพัฒนาด้วยตนเอง คือ การที่บุคคลพยายามที่จะพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีความเหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมและแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ นักวิทยาศาสตร์การกีฬาของประเทศไทย ในยุคปัจจุบันจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิทยาศาสตร์การกีฬา มีความสามารถในการศึกษาค้นคว้าและทันยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้นำสมรรถนะดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้สูงขึ้น ดังนั้น วิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความตื่นตัว ลูกขึ้นมาพัฒนาตนเองได้มีหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาว่าจะพัฒนาตนเองด้านใด การศึกษาค้นคว้าข้อมูลด้วยตัวเอง การอาสาช่วยงานเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า กระตือรือร้นและตื่นตัวในการติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างสม่ำเสมอ สิ่งสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาตนเองสำเร็จได้คือ ความมีวินัยในตนเอง นั่นถือเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญของการมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่ดีที่จำเป็นสำหรับทุกคนไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการใช้ชีวิตประจำวัน และในการทำงานเพื่อที่จะผลิตผลงานที่มีคุณภาพ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มผู้ใช้บริการงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทยมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามเพื่อความสำเร็จในการพัฒนานักกีฬาให้มีขีดความสามารถทางด้านกีฬาที่สูงขึ้นและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ พัฒนานักกีฬาอาชีพให้ได้มาตรฐาน คุณภาพของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น มติที่ประชุมสรุปว่า ควรมุ่งเน้นเรื่องการสรรหา พัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกในความเป็นนักวิทยาศาสตร์ให้เพิ่มขึ้น ซึ่งคุณลักษณะที่เด่นชัดของความเป็นนักวิทยาศาสตร์ คือ ความเป็นผู้ที่ช่างสังเกต ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ และสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์งานได้อย่างเป็นระบบ

สรุปจากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ได้ทราบรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของประเทศไทย ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักคือ สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรคือ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูง มีประสบการณ์ที่ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่ง นักวิทยาศาสตร์การกีฬาก็ได้ สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมคือ สามารถ

นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ช่วยให้ทราบว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่ง นักวิทยาศาสตร์การกีฬาจะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่างระหว่างความสามารถที่ ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีอยู่จริงห่างกันมากน้อยเพียงไร เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำ แผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลต่อไป สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับหรือปรับ ตำแหน่ง คือ สมรรถนะจะถูกนำมาใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือ ระดับที่สูงขึ้น เช่น สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับคนอื่น และสมรรถนะ ด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เป็นต้น นอกจากนี้สมรรถนะยังถูกนำมาใช้ในการบริหาร ผลตอบแทน คือ ช่วยในการกำหนดว่า การที่จะจ้างพนักงานใหม่ควรจะได้รับผลตอบแทนที่ เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างที่เริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนในอดีต และในการจ่ายผลตอบแทนเน้นจ่ายตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้นมิใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุ งานหรือจำนวนปีที่ผ่านมามีเหมือนสมัยก่อน

ดังนั้น ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับแกนนำที่ สำคัญ คือ นักวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เกิดการพัฒนาเพื่อให้มีสมรรถนะหลักตามบทบาทของ วิชาชีพให้สูงขึ้น มีการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลบนรากฐานสมรรถนะเป็นสำคัญ เริ่มตั้งแต่ กระบวนการสรรหาในเชิงรุกจากแหล่งผู้มีความรู้ มีความสามารถและประสบการณ์ มีใจรักใน วิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยการคัดสรรบุคลากรตามกรอบสมรรถนะหลักที่ได้จาก งานวิจัยครั้งนี้ นั่นคือ ต้องเป็นผู้มีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา มีทักษะความ ชำนาญในงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นที่เป็นไปตามความ ต้องการของวิชาชีพ หรือของฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ตลอดจนตาม ความคาดหวังของผู้รับบริการงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเป็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้องค์ความรู้ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดด้านการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานสมรรถนะ ที่เกิดจากการทบทวนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นำมาสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาในระดับบุคคลของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การ กีฬา ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะไว้ 3 ประเด็นดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการศึกษา พบว่า รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยใช้แนวคิดสมรรถนะ เป็นรูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้หรือประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของการกีฬาแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ได้พนักงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นไปตามกรอบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา นั่นคือ ได้นักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีความรู้ในสาขาต่างๆด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มีความรู้ด้านภาษา มีความรู้ในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความรู้ในระเบียบวิธีวิจัย จะได้นักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีทักษะความชำนาญในการใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา รวมถึงเครื่องมือทางการแพทย์ มีทักษะในการทดสอบและเสริมสร้างสมรรถภาพนักกีฬามีทักษะในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเนื่องจากในบริบทปัจจุบันนักวิทยาศาสตร์การกีฬามีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น ต้องติดต่อประสานงานกับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนจากสมาคมกีฬา ดังนั้นการมีทักษะด้านการประสานงานจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งนักวิทยาศาสตร์การกีฬาตามความต้องการของการกีฬาแห่งประเทศไทย และตามความต้องการของผู้ใช้บริการหลัก คือ ต้องเป็นผู้มีการบริการที่ดี มีความใฝ่รู้และพัฒนาตนเองเสมอ จากกรอบสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาจะทำให้ได้นักวิทยาศาสตร์การกีฬาสายพันธุ์ใหม่ ที่จะสามารถดึงศักยภาพในตัวเองออกมาใช้ในงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาให้สูงขึ้นและมีผลงานที่ทัดเทียมนานาชาติประเทศ ดังนั้นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่คล้ายคลึงกันสามารถนำผลการศึกษาวินิจฉัยไปประยุกต์ใช้ได้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในองค์กรต่อไป

2. สำหรับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผลที่ได้จากการศึกษาสมรรถนะหลัก เครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับตัวบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เอง กล่าวคือ ทำให้ทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาในเรื่องใด เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองมากขึ้น ทำให้มีความตื่นตัว ที่จะพัฒนาตนเองและมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอยู่ตลอดเวลา จนก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการทำงานและผลิตผลงานที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรและผู้ใช้บริการ

เกิดความมั่นใจและยอมรับในผลงานของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย
ยิ่งขึ้น

3. สำหรับการกีฬาแห่งประเทศไทย ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเกิดประโยชน์สูงสุดกับ
หน่วยงานหลัก คือ ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา กล่าวคือ มีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีคุณภาพ
มีคุณลักษณะดี มีความรอบรู้ ทักษะความชำนาญในงานที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์การกีฬา แต่ละสาขา
ที่รับผิดชอบ มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีที่เป็นที่ต้องการของหน่วยงาน เนื่องจากการมีพฤติกรรม
หรือสมรรถนะที่ดีตามที่องค์กรต้องการจะเป็นสิ่งที่ทำให้นักวิทยาศาสตร์การกีฬา ผลิตผลการ
ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา จะได้ทราบ
ถึงศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากร อันจะเป็นข้อมูลสำคัญเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาสายอาชีพ
หรือเส้นทางความก้าวหน้า ของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา แต่สิ่งที่พึงระลึกเสมอว่าในการ
นำสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ ต้องมีการสื่อสาร หรือถ่ายทอดข้อมูลเรื่อง
สมรรถนะออกไปให้นักวิทยาศาสตร์การกีฬาได้ทราบทั่วกัน เพื่อแจ้งว่า นี่คือ สิ่งที่ต้องการคาดหวัง
เกี่ยวกับความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา คาดหวัง เกี่ยวกับทักษะ และคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะ
พฤติกรรมและความสามารถของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ท้ายที่สุด
แล้วสิ่งที่การกีฬาแห่งประเทศไทยจะได้รับจากการนำระบบสมรรถนะมาใช้ คือ การได้พนักงานที่มี
คุณภาพ การได้จำนวนพนักงานดาวเด่น (Talent Employees) อยู่ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น

4. สำหรับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ผลจากการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นแนวทางสำหรับ
หน่วยงานที่มีบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะคล้ายคลึงกัน สามารถ
นำไปศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
ให้เจริญเติบโตในสายอาชีพ อีกทั้งในส่วน of สถาบันการศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนใน
สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่ผลิตบัณฑิตทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จะได้รับทราบประเด็นสภาพ
ปัญหาในการปฏิบัติงานได้รับทราบจุดเด่นจุดด้อยของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา ภายหลังจากการ
ได้มาปฏิบัติหน้าที่แล้ว อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรวิทยาศาสตร์การ
กีฬา เพื่อให้ตอบสนองกับความต้องการของตลาด ดังเช่น การกีฬาแห่งประเทศไทยที่ต้องการ
นักวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อมาทำงานด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ จึงมีความ
ต้องการนักวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่มีความสามารถสูง มีความรู้ลึกจริงในงานด้านวิทยาศาสตร์การ
กีฬา มีประสบการณ์ในการทำงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และมีการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี
มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีคุณลักษณะที่ไม่เหมือนกับตลาดกลุ่มอื่น อาทิ กลุ่มที่ทำหน้าที่ด้านบริการใน

สถานออกกำลัง ก็จะมีความต้องการนักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีสมรรถนะที่แตกต่างกันไป นั่นคือ เน้นที่การบริการที่ดีเป็นสำคัญ จากผลการศึกษาแสดงอย่างชัดเจนว่าผู้ที่มาปฏิบัติหน้าที่ด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬา ในสังกัดการกีฬาแห่งประเทศไทย จะต้องเป็นคนเก่งมีความรู้ในด้านวิชาการ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา รอบรู้ในสถานการณ์วิทยาศาสตร์การกีฬาของทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อประสานงานที่ดี มีทักษะในการทำวิจัย เป็นคนดีมีความ รับผิดชอบ ใฝ่รู้ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองเสมอ เพื่อให้ได้ผลงานออกมาเป็นที่ ยอมรับในวงการกีฬาของประเทศและนานาชาติต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อติดตามผลจากการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้
2. ควรมีการศึกษาสมรรถนะของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่จำแนกแต่ละสาขาวิชา หรือ แต่ละกอง เช่น สมรรถนะของนักสรีระวิทยาการกีฬา หรือสมรรถนะนักจิตวิทยาการกีฬา สมรรถนะของนักโภชนาการกีฬา หรือสมรรถนะในงานของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา กองกีฬาเวช ศาสตร์ กองสมรรถภาพทางการกีฬา เป็นต้น เพื่อจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้มากยิ่งขึ้นดังที่ งานวิจัยหลายชิ้นที่มุ่งศึกษาเฉพาะด้านมากขึ้น เช่น Bull and Donaghy (2005) ที่ทำการศึกษา สมรรถนะของนักกายภาพบำบัด และจัดทำมาตรฐานของนักกายภาพบำบัด โดยใช้แนวคิด สมรรถนะในการศึกษา เกิดจากความเชื่อที่ว่างานกายภาพบำบัดได้มีการพัฒนาและเจริญเติบโต อย่างรวดเร็ว ดังนั้นการพัฒนาความรู้ ทักษะจะเป็นหนทางที่จะพัฒนานักกายภาพเป็นผู้ที่มีความ เชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาเพื่อกำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักวิทยาศาสตร์การกีฬาของ การกีฬาแห่งประเทศไทยกับนักวิทยาศาสตร์การกีฬาของหน่วยงานอื่นเปรียบเทียบกัน เพื่อ ประโยชน์ต่อการสร้างความเป็นวิชาชีพ (Professional) และการยอมรับในสายอาชีพนี้ต่อไป
4. การวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดเกณฑ์ในการเลือกการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ใช้เป็น กรณศึกษาซึ่งเป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ จึงไม่สามารถ อ้างอิงไปถึงองค์กรอื่นๆที่มีนโยบาย กฎเกณฑ์ ที่แตกต่างกันกับการวิจัยนี้ ทำให้ผลการวิจัยที่จะ

นำไปสู่การปฏิบัติก็จะจำกัด แต่สามารถนำไปศึกษาประกอบการค้นคว้าเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะขององค์กรกีฬาอื่นได้

ข้อเสนอแนะในการวิเคราะห์โมเดลลิשראל

1. หากการศึกษา แนวคิดทฤษฎี และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดได้ชัดเจน และการกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้ใกล้เคียงกับธรรมชาติของกลุ่มตัวอย่าง เช่น งานวิจัยนี้ศึกษาตัวแปรที่เป็นไปตามลักษณะงานที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่าง โอกาสที่โมเดลจะกระชับเป็นโมเดลแบบประหยัด มีตัวแปรไม่ซับซ้อน เมื่อทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลโอกาสที่โมเดลสมมติฐานจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจึงเป็นไปได้ง่าย

2. ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลดิบ มาจากการรวบรวมแบบสอบถาม ควรนำมาพิจารณาคัดเลือก ตรวจสอบ ปรับข้อมูลให้มีลักษณะการกระจายแบบโค้งปกติก่อน ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลง่ายขึ้น และสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลลิשראל

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

การกีฬาแห่งประเทศไทย. 2551ก. แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านทรัพยากรบุคคล การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ.2551-2554). รายงานการวิจัย.

_____. 2551ข. แผนกลยุทธ์การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ.2551-2554). กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546. การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

โกวิท หาญณรงค์. 2548. แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหัสวรรษใหม่ (Online). <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView>, 18 สิงหาคม 2548.

จารุพงศ์ พลเดช. 2551. ผู้ว่าราชการจังหวัดลพบุรี บันทึกความทรงจำ. 9 ตุลาคม 2551.

จิรประภา อัครบวร. 2547. **Competency Pitfalls**. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (อัดสำเนา)

จิตติพัฒน์ พิษุทธาดาพงศ์. ม.ป.ป. ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. เอกสารอัดสำเนา

ฉัตรกมล สิงห์น้อย. 2548. “ปัญหาการใช้จิตวิทยาการกีฬา ในปัจจุบันของประเทศไทย”. สารวิทยาศาสตร์การกีฬา. 5 (56) ธันวาคม 2547.

ชัยชัย พันธุ์เกตุ. 2544. ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตอาหารสัตว์ในพื้นที่จังหวัดสงขลา. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- ัชชาวล ทัดสิวัช. 2544. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ (Online). http://www.tpa.or.th/riter/read_this_book_topic.php?passTo=c63d4f3d1df7691d2c964ebd1731eb54&pageid=12&bookID=1288&read=true&count=true, 20 มีนาคม 2554.
- ชัยพัฒน์ หล่อศิริรัตน์. 2552. การสืบหาเพชรในตม. การประชุมวิชาการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาแห่งชาติประจำปี.
- ณรงควิทย์ แสนทอง. 2546. เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- _____. 2547ก. การพัฒนาคนแนวใหม่: Inside Out Development Approach. (Online). <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView>, 18 สิงหาคม 2548.
- _____. 2547ข. การวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนา และฝึกอบรม (Online). <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView>, 4 ธันวาคม 2548.
- ดนัย เทียนพุฒ. 2543. จะสร้างแบบวัดความสามารถธุรกิจและคน อย่างไร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บุ๊กเบงก์.
- _____. 2546. ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน. กรุงเทพมหานคร: บริษัทนาโกต้า จำกัด.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2543. “Competency-Based Human Resource”. วารสารคน. (ตุลาคม-ธันวาคม): 11-22.
- ถนอมวงศ์ กฤษณ์เพชร. 2536. แนวคิดและทิศทางของวิทยาศาสตร์การกีฬาในประเทศไทย. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (เอกสารอัดสำเนา)
- ถนอมวงศ์ กฤษณ์เพชร และคณะ. 2552ก. การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของชนิดกีฬาที่เป็นความหวังของประเทศไทย. รายงานการวิจัย การกีฬาแห่งประเทศไทย.

ถนนมวงศ์ ถนนเพชร และคณะ. 2552ข. กฎระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ
สถาบันวิทยาศาสตร์การกีฬา. รายงานการวิจัย การกีฬาแห่งประเทศไทย.

ธงชัย สันติวงษ์. 2530. องค์การและการบริหาร: การศึกษาการจัดการแผนใหม่.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. 2546. “การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรม
ในองค์กร”. วารสารบริหารธุรกิจ. (99): 55-64.

ธำรงค์ดี คงสาส์ดี. 2548. เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร.
กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย.

นภัสกมล วรเลิศ. 2549. ความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจ
โรงแรม ในช่วงปี พ.ศ. 2550-2555. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, สถาบันพัฒนบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นิสดารัก เวชยานนท์. 2549. Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย .
กรุงเทพมหานคร: บริษัทกราฟิก ชีสเต็ม จำกัด.

_____. 2550. Competency Base Approach . กรุงเทพมหานคร: บริษัทกราฟิก
ชีสเต็ม จำกัด.

บรรจบ กิมเกณนอม. 2548. การพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กร และบุคลากร. กลุ่มพัฒนา
ระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (อัสสำเนา)

เบญจวรรณ พงษ์ทอง. 2538. วิทยาศาสตร์การกีฬา (Sport Science). กรุงเทพมหานคร:
ห้างหุ้นส่วนจำกัด นำกิจการพิมพ์ 2538.

ปริญญ์ พิษณุวิจิตร. 2544. การออกแบบรายการชี้ความสามารถในงาน: กรณีศึกษาบริษัทบางจาก
ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการพัฒนาระบบ
มนุษย์และองค์กร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2543. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ.
กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

ผ่องพรรณ ตรีชมกุล และ สุภาพ นัฏราภรณ์. 2545. การออกแบบการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พะยอม วงศ์สารศรี. 2545. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

ไพศาล จันทระพิทักษ์. 2550. คอลัมน์คุยกันวันเสาร์กับหมอไพศาล: งานวิทยาศาสตร์การกีฬาของ
ประเทศไทยในอนาคต. เคลินิวส์.

ไพโรจน์ อุลัด. 2548. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Online).
<http://it.aru.ac.th/courseware2/detail/chapter2/c22.htm>, 2 มกราคม 2551.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2539. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525. กรุงเทพมหานคร:
อักษรเจริญทัศน์.

รัชณี ขวัญบุญจัน. 2547. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพแห่งประเทศไทย.
รายงานการวิจัย.

รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม. 2548. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.
เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการ. (อัคราณา)

ลัดดาวรรณ หวังพานิช. 2545. “การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย”. วารสารการวัดผลการศึกษา
27 (71): 37-40.

สีมา สีมานนท์. 2548. “ว่าด้วยเรื่อง “สมรรถนะ” ในมุมมองของเลขาธิการ ก.พ.”.

วารสารข้าราชการ. 50 (1): 1-4.

สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. 2547. “Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้”.

วารสาร Human Resource. 9 (53): 44-51.

สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. 2548. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน).

สุมาลี ศรีพุทธรินทร์. 2540. ความคิดเห็นของครูผู้สอนผู้บริหารและกรรมการโรงเรียนต่อ

การพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพตามความต้องการของชุมชนตามแผนปฏิรูปการศึกษาของ
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดยโสธร ปีการศึกษา 2539.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุพิตร สภาหิโต และคณะ. 2554. “การทบทวนและประเมินผลแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับ
ที่ 4 (พ.ศ. 2550 - 2554)”. วารสารสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย. 1 (1).

สุวรรณ ดอนขวา. 2532. การดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกงานอาชีพนักเรียน นักศึกษาในสถาน
ประกอบการของสถานศึกษาสังกัด กรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. 2548. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. 2,000 เล่ม. กรุงเทพมหานคร:
บริษัท ชรรมาเพรส จำกัด.

สุรวุฒิ ชัยญลักษณ์. 2550. การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎี
บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547ก. ศึกษาวิจัยพัฒนานโยบาย กลไกการ
พัฒนาและประเมินติดตามผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ. รายงานผลการวิจัย
(อัครา)

_____. 2547ข. การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน.
สำนักวิจัย และพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (อัครา)

สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์. 2547. เรื่องเล่าของผมเอง. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.

อนุชัย รามวงษ์. 2550. การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม
ยานยนต์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอาชีวศึกษา, มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.

อานนท์ ศักดิ์วรวิญญู. 2547. “แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency): เรื่องเก่าที่เรา
ยังหลงทาง” จุลาลงกรณ์วารสาร. 16 (64): 57-78.

อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. 2547. การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency.
(Online). <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView>, 12 สิงหาคม 2548.

อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. ม.ป.ป. การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency (ตอนที่ 1)
(Online). www.hrcenter.co.th, 11 มีนาคม 2549.

อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. 2551. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอช อาร์
เซ็นเตอร์ จำกัด

Anthony, W.F., K. M. Kacmar and P. L. Perrew, (eds.). 2002. **Human Resource
Management**. 4th ed. Florida: Harcourt College Publishers.

Bennis, W. 2003. **Leadership assessment instrument**. Natural Resource Conservation
Service-Social Science Team, Technical note 6. 1 February 2003.

- Blancero, D., J. Boroski and L. Dyer. 1996. **Full Key competencies for a transformed Human resource organization : results of a field study.** Human Resource Management. 383-403.
- Boam, R. and P. Sparrow (eds.). 1992. **Designing and Achieving Competency.** London: McGraw - Hill.
- Boyatzis, R. 1982. **The Competent Manager - A Model for Effective Performance.** New York: John Wiley & Sons.
- Bulley, C. and M. Donaghy. 2005. "Sports Physiotherapy competencies: The first step towards a common platform for specialist professional recognition". **Physical Therapy in Sports.** 6: 103-108.
- _____. 2005. Sports Physiotherapy standards: A minimum threshold of performance. **Physical Therapy in Sports.** 6: 201-207.
- Flippo, E. B. 1984. **Personnel Management.** New York: McGraw - Hill.
- Hean, G., A. Close, B. Smith and G. Southey. 1997. "Defining generic professional competencies in Australia: Towards framework for professional development". **Asia Pacific Journal of Resources.** 34 (1).
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton. 1996. **Translating Strategy into Action, The Balanced Scorecard.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kleiman, L.S. 2000. **Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage.** Ohio: South-Western College Publishing.

Krueger, R. A. 1988. **Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research**. London: SAGE Publications.

Ledford, E. G. and L. R. Heneman. 1998. "Competency Pay for Professionals and Managers in Business : A review and Implications for Teachers". **Journal of Personnel Evaluation in Education**. 12(2) :103-121.

McLagan, P.A. 1997. **Competencies : The Next Generation**. Training and Development. 51 (May): 40-47.

Mondy, R.W., R. M. Noe and S. R. Premeaux. 1999. **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Norton, R. E. 1985. **DACUM Handbook : Leadership Training Series No.67**. The National Center for Research in Vocational Education.

Rowe, G. and G. Wright. 1999. "The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis." **International Journal of Forecasting** 15: 353 – 375.

Schoonover, S.C. 2003. **Human Resource Competencies for the New Century**. MA: Schoonover Associates Inc.

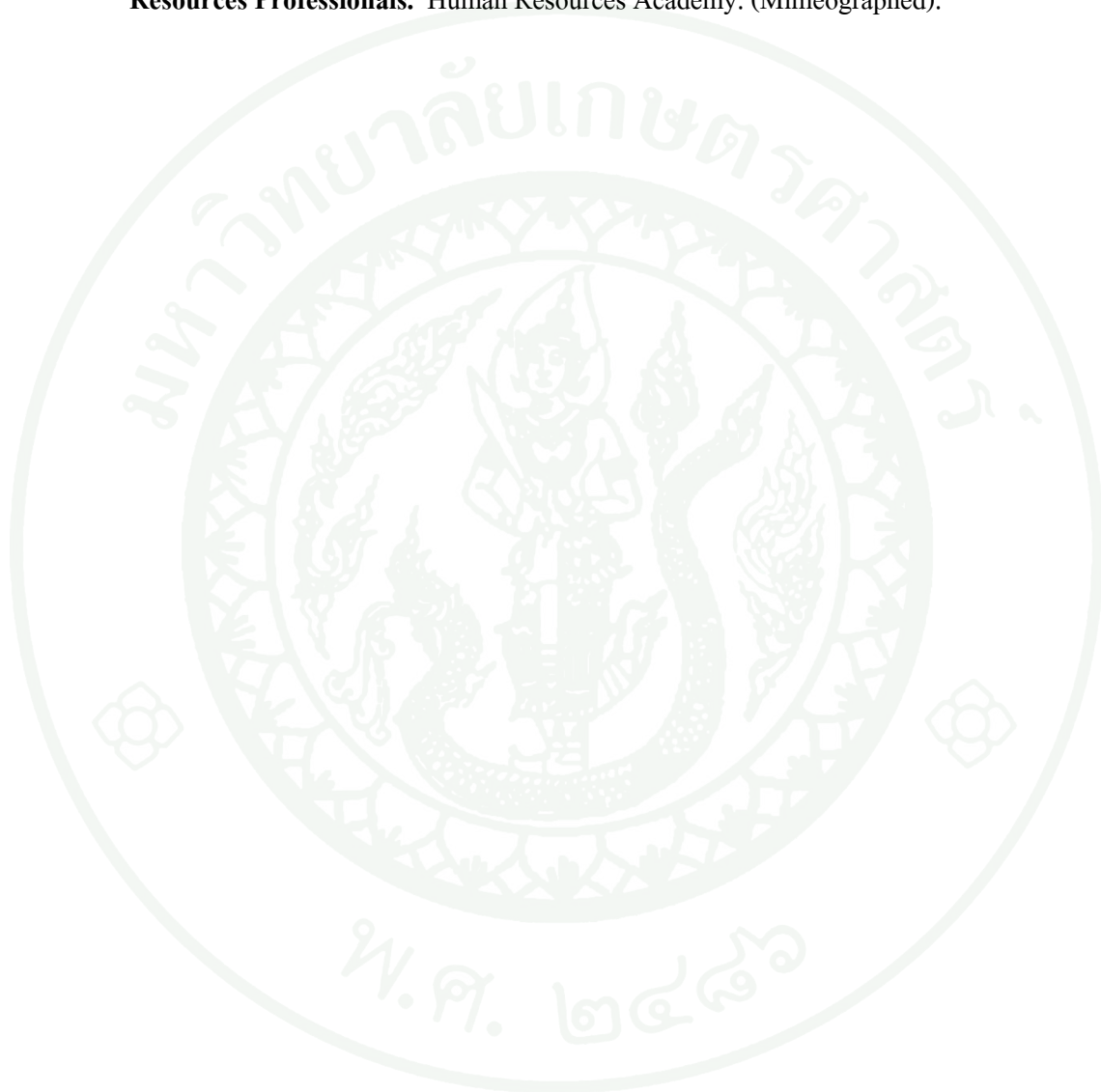
Spencer, L., D. McClelland and S. Spencer. 1990. **Competency assessment method**. Boston: Hay/McBer Research.

Spencer, L.M. and S.M. Spencer. 1993. **Competency at work**. New York : John Wiley

_____. and S. Zemake. 1999. January. Putting competencies to work. **Training**. 70-76.

Tata Management Training Center. 2002. **Competency Based Interviewing - The Behavioral Event Interview.** Program Faculty Atul Sapre. (Unpublished manuscript).

The University of Michigan. 2003. **Human Resources Competency Model for Human Resources Professionals.** Human Resources Academy. (Mimeographed).



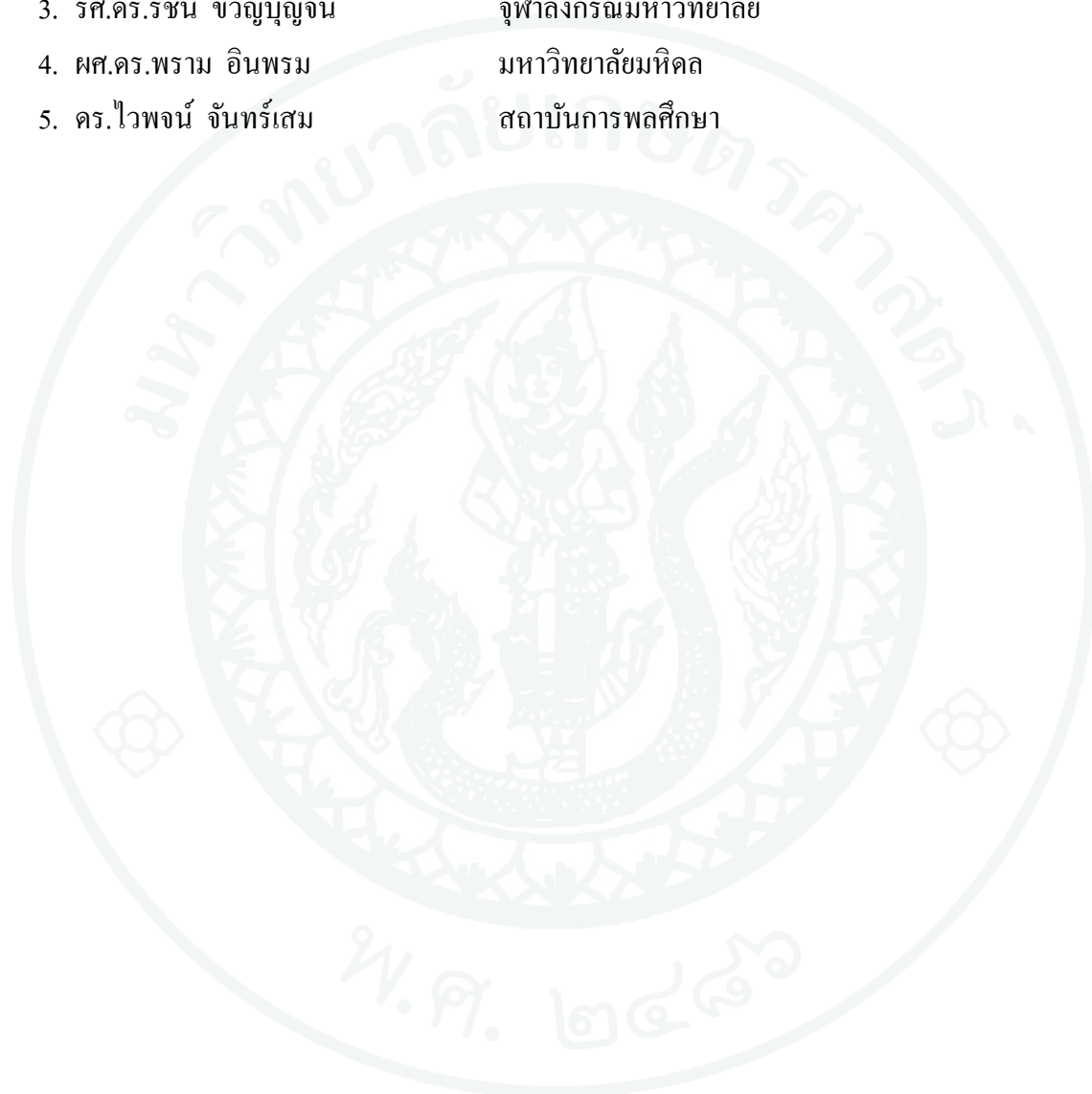




ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงวุฒิตรวจคุณภาพแบบสอบถามสมรรถนะหลัก
ของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

รายนามผู้ทรงวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและให้คำแนะนำในการดำเนินการวิจัย

- | | |
|-------------------------------|-----------------------|
| 1. รศ.ดร. ถนอมวงศ์ กฤษณ์เพชร | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. รศ.ดร. เฉลิมชัย วัชรารักษ์ | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. รศ.ดร. รัชนี ขวัญบุญจัน | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4. ผศ.ดร. พรม อินพรม | มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 5. ดร. ไวกจน์ จันทร์เสมอ | สถาบันการพลศึกษา |

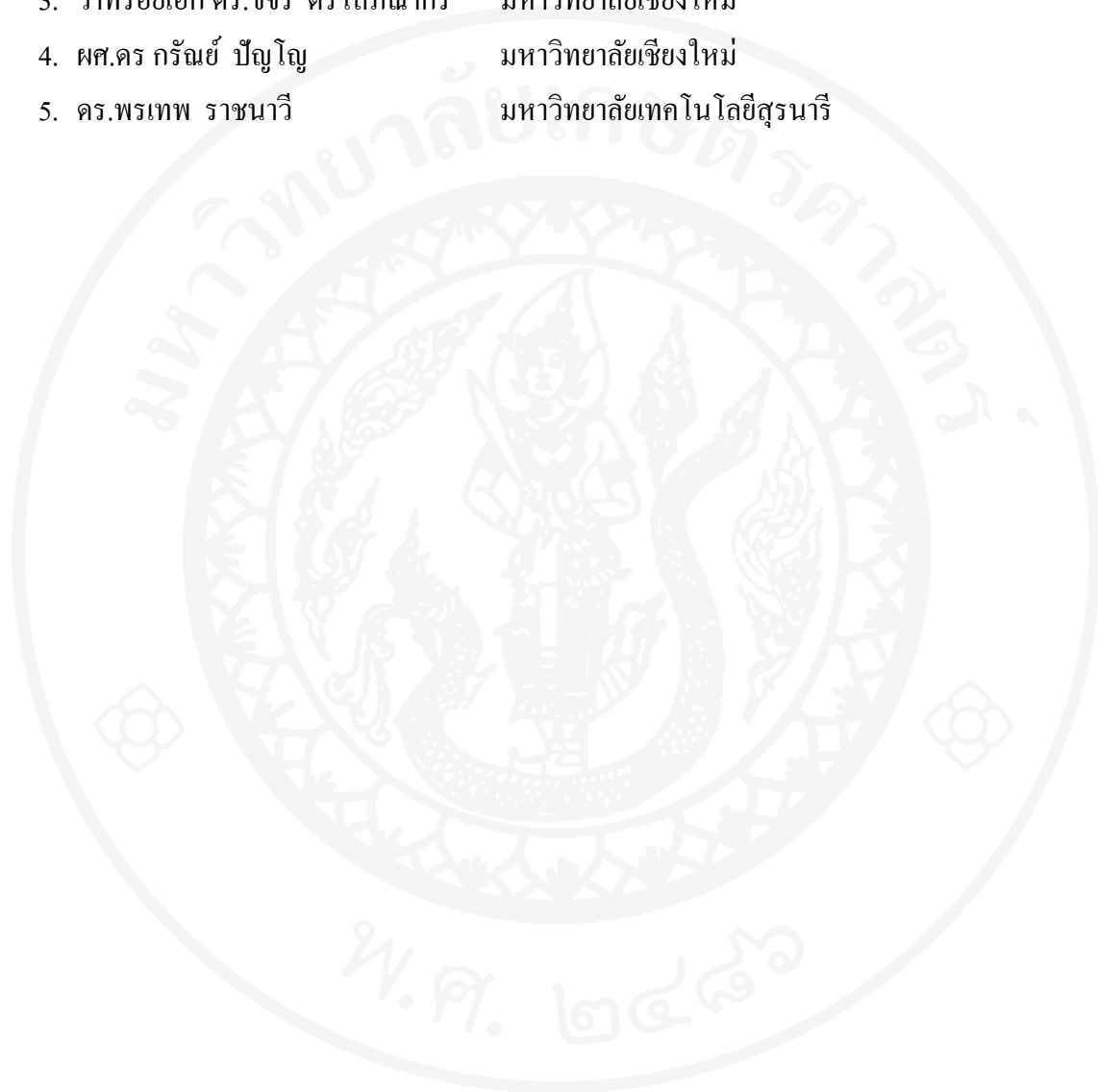




ภาคผนวก ข
รายนามผู้ทรงวุฒิตรวจคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะหลัก
ของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

รายนามผู้ทรงวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและให้คำแนะนำในการดำเนินการวิจัย

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| 1. ดร.ปิยธิดา เพ็ชรอุประสิทธิ์ | มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง |
| 2. ดร.สราวุฒิ พงษ์พิพัฒน์ | มหาวิทยาลัยพะเยา |
| 3. ว่าที่ร้อยเอก ดร.ขจร ตริโสภณากร | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 4. ผศ.ดร.กรัณย์ ปัญโญ | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 5. ดร.พรเทพ ราชนาวิ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี |





ที่ ศธ 0513.11501/ 0566



การรับเรื่อง	16752
วันที่	6 พ.ค. 2553
เวลา	11:00 น.

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตู้ ปณ. 1104 ปทุมธานี, เกษตรศาสตร์

จตุจักร กรุงเทพฯ 10903

๙ มีนาคม 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการศึกษาระดับประเทศสโตน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบตามเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นางมาลี ภูมิภาค นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การศึกษาคณะวิทยาศาสตร์การศึกษ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะ ในงานของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การศึกษาระดับประเทศสโตน” ภายใต้การควบคุมของ

- | | |
|--|---|
| 1. ดร.สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์ | อาจารย์ที่ปรึกษาวินิจฉัยวิทยานิพนธ์หลัก |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ศรีบุญ | อาจารย์ที่ปรึกษาวินิจฉัยวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 3. จร.มาลี กิตติกันปนาท | อาจารย์ที่ปรึกษาวินิจฉัยวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 4. จร.เอกชัย ทวงกลิ่น | อาจารย์ที่ปรึกษาวินิจฉัยวิทยานิพนธ์ร่วม |

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ต้องรวบรวมข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ขอให้การเก็บข้อมูลจากบุคลากร สโตนของมาลีตอบตามแบบประกอบ การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดโปรดทราบความอนุเคราะห์แก่ นางมาลี ภูมิภาค สามารถติดต่อ ได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 084-150-4449 และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

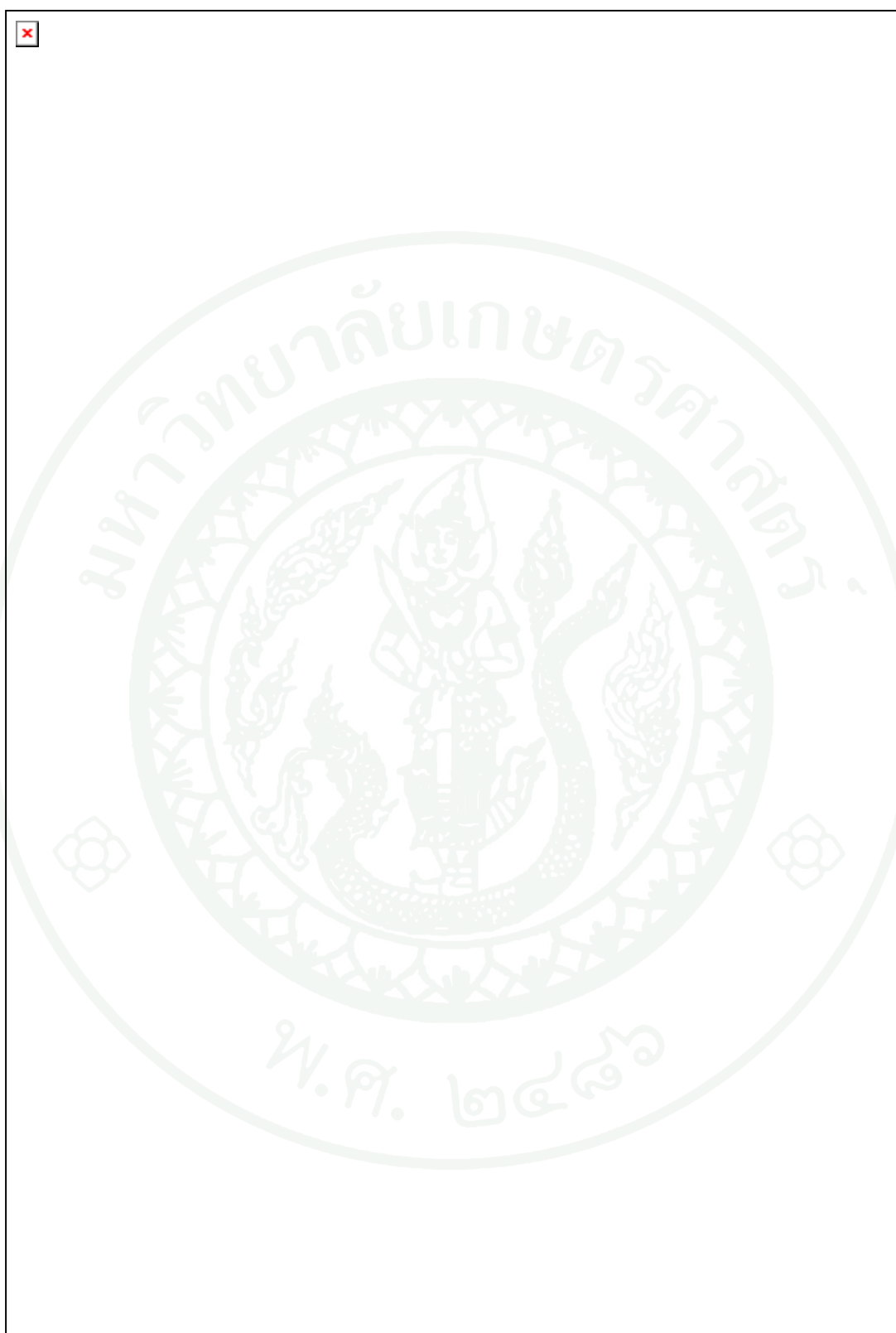
รองศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ศรีบุญ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2942-8445-50 ต่อ 205

ส่ง ฝ่ายวิทยาศาสตร์การศึกษ





ภาคผนวก ง

เครื่องมือในงานวิจัย แบบสอบถามสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง

รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย

Core Competency Model in Sports Science Personnel of the Sport Authority of Thailand

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อสร้างเครื่องมือการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทยโดยใช้แนวคิดสมรรถนะ

วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามฉบับนี้ เพื่อนำข้อมูลความคิดเห็นของท่านผู้ตอบแบบสอบถามไปสร้างรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทยต่อไป

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม ตามความเป็นจริงให้มากที่สุดและครบทุกข้อ ผู้ศึกษารับรองว่าข้อมูลที่ได้จะนำเสนอเป็นภาพรวมโดยไม่มีการอ้างอิงเป็นรายบุคคลหรือชื่อผู้ตอบ

ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรี () ปริญญาโท

() ปริญญาเอก () อื่นๆ

4. ประสบการณ์ในการทำงานด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและอาชีพ.....ปี

5. ตำแหน่งปัจจุบัน.....

6. หน่วยงานที่สังกัด

.....

ส่วนที่ 2 สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วยบริบทด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยให้ระบุระดับความเห็น ว่าอยู่ในระดับใด โดยการทำเครื่องหมาย X ลงใน ช่องว่าง ในช่องระดับความเห็น โดยกำหนดระดับความจำเป็นที่ต้องมีสมรรถนะในแต่ละด้าน ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

จำเป็นอย่างยิ่ง	ให้	5	คะแนน
จำเป็น	ให้	4	คะแนน
ปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ไม่จำเป็น	ให้	2	คะแนน
ไม่จำเป็นอย่างยิ่ง	ให้	1	คะแนน

โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักของ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา	ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน				
		จำเป็น อย่างยิ่ง	จำเป็น	ปาน กลาง	ไม่ จำเป็น	ไม่จำเป็น อย่างยิ่ง
1	สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge)					
	1.1 ความรู้พื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา					
	1.2 ความรอบรู้ด้านวิชาการเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา					
	1.3 ความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงานที่ทำ					
	1.4 ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬา					
	1.5 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา					
	1.6 ความรู้ในเรื่องกฎ กติกาและระเบียบของกีฬาในระดับต่างๆ					
	1.7 ความรู้ในกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร					
	1.8 มีความรู้ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา					
	1.9 ความรู้ภาษาอังกฤษ					
	1.10 มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ					
	1.11 ความรู้ในสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ					
	1.12 มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการ					
	1.13 มีความรู้ในองค์กร และระบบราชการ					
	1.14 มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและผู้มารับบริการโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬา					
	1.15 มีความรู้ในด้านระเบียบและวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์การกีฬา					

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักของ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา	ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน				
		จำเป็น อย่างยิ่ง	จำเป็น	ปาน กลาง	ไม่ จำเป็น	ไม่จำเป็น อย่างยิ่ง
	1.16 มีความรอบรู้ในผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา					
	1.17 มีความรู้ในการประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา					
	1.18 มีความรอบรู้ในหลักการใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อการวิจัย					
	1.19 มีความรอบรู้ในหลักวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการทดลองและวิจัยกับมนุษย์					
	1.20 ความรู้อื่นๆที่ท่านคิดว่านักวิทยาศาสตร์การกีฬาจำเป็นต้องมีโปรกระบุ.....					
2	สมรรถนะด้านทักษะ (Skills)					
	2.1 ทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา					
	2.2 ทักษะในการทดสอบและสร้างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถภาพ					
	2.3 ทักษะภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย					
	2.3.1 การฟัง					
	2.3.2 การพูด					
	2.3.3 การอ่าน					
	2.3.4 การเขียน					
	2.4 ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์					
	2.5 ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
	2.6 ทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสารบบ					
	2.7 ทักษะในการสืบค้นข้อมูลทาง internet					
	2.8 ทักษะการสื่อสาร					
	2.9 ทักษะการบริหารเวลา					
	2.10 มีระบบ ระเบียบในการทำงาน					

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักของ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา	ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน				
		จำเป็น อย่างยิ่ง	จำเป็น	ปาน กลาง	ไม่ จำเป็น	ไม่จำเป็น อย่างยิ่ง
	2.11 ทักษะในการทำวิจัย					
	2.12 ทักษะในการวางแผนงาน					
	2.13 มีทักษะในการแก้ปัญหาอย่างฉับไว					
	2.14 ทักษะในการติดต่อประสานงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร					
	2.15 ทักษะในการให้คำปรึกษา					
	2.16 ทักษะในการให้คำแนะนำ					
	2.17 ทักษะในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล					
	2.18 ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ					
	2.19 ทักษะในการคิดวิเคราะห์ขั้นตอนการ ดำเนินงานให้ถูกต้อง					
	2.20 มีทักษะในการนำเสนองาน					
	2.21 ทักษะอื่นๆที่ท่านคิดว่านักวิทยาศาสตร์การ กีฬาจำเป็นต้องมีโปรกระบุ.....					
3	สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute)					
	3.1 ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน					
	3.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีจรรยาบรรณในการทำงาน					
	3.3 มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน					
	3.4 การมีมนุษยสัมพันธ์					
	3.5 มีความใฝ่รู้					
	3.6 มีจิตบริการ					
	3.7 มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง					
	3.8 การประพฤติตนอยู่ในกรอบระเบียบข้อบังคับ ขององค์กร					
	3.9 มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน					

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักของ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา	ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน				
		จำเป็น อย่างยิ่ง	จำเป็น	ปาน กลาง	ไม่ จำเป็น	ไม่จำเป็น อย่างยิ่ง
	3.10 มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ					
	3.11 มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพใน การทำงานอย่างต่อเนื่อง					
	3.12 มีจิตใจมั่นคงและอดทนต่อภาระงาน					
	3.13 มีความละเอียดรอบคอบ ระมัดระวัง					
	3.14 มีความเชื่อมั่นในตนเอง					
	3.15 มีความจงรักภักดี ต่อองค์กร					
	3.16 มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน					
	3.17 มีความเข้าใจผู้อื่น (เพื่อนร่วมงาน นักกีฬา ผู้ที่เกี่ยวข้อง)					
	3.18 ให้ความร่วมมือในการทำงาน					
	3.19 ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม					
	3.20 มีภาวะผู้นำ					
	3.21 มีการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ					
	3.22 การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น					
	3.23 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
	3.24 มีการประสานงานกับภายในและภายนอก องค์กรที่ดี					
	3.25 มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์และองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ การกีฬา					
	3.26 มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ					
	3.27 มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น					
	3.28 มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา					
	3.29 คุณลักษณะส่วนบุคคล อื่นๆที่ท่านคิดว่า นักวิทยาศาสตร์การกีฬาจำเป็นต้องมีโปรด					

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักของ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา	ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน				
		จำเป็น อย่างยิ่ง	จำเป็น	ปาน กลาง	ไม่ จำเป็น	ไม่จำเป็น อย่างยิ่ง
	ระบุ.....					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

*****ขอขอบคุณที่ท่านใช้เวลาในการให้ข้อมูล*****



ภาคผนวก จ

เครื่องมือในงานวิจัย แบบประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

แบบประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย

ผู้รับการประเมิน.....

หน่วยงาน/กอง ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา

การประเมิน ☐ ตนเอง ☐ เพื่อนร่วมงาน ☐ ผู้บริหาร

ตำแหน่งผู้ประเมิน.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินสมรรถนะหลักฉบับนี้สำหรับให้บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ทำการประเมินสภาพการปฏิบัติงานของตนเอง ให้เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารร่วมประเมินตามสภาพความเป็นจริง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและการพัฒนาสมรรถนะของตนเองต่อไป

2. แบบประเมินสมรรถนะหลักฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา หรือผู้ถูกประเมิน และข้อมูลผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะหลักของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องในงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา สมรรถนะด้านทักษะที่จำเป็นในงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และสมรรถนะด้านคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

3. ให้ผู้ประเมินอ่านการประเมินสมรรถนะ/รายการพฤติกรรมในแต่ละข้อให้ละเอียด ก่อนที่จะประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา

4. วิธีการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติงานในการประเมินสมรรถนะ/รายการพฤติกรรมในแต่ละข้อตามสภาพความเป็นจริง

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับการประเมิน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. ตำแหน่งปัจจุบันของผู้รับการประเมิน
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
4. อายุงาน.....ปี (บรรจุไม่ถึง 1 ปี ให้นับเป็น 1 ปี เศษเกิน 6 เดือน บัดเป็น 1 ปี)
5. ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้แก่

ตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของนักวิทยาศาสตร์การกีฬา (ผู้รับการประเมิน)

ให้ท่านพิจารณาสภาพการดำเนินงานในแต่ละรายการพฤติกรรมของสมรรถนะผู้รับการประเมิน แล้วทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่องสภาพการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินตามสภาพความเป็นจริง

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะ/ รายการพฤติกรรม	น้ำหนัก คะแนน	ระดับการปฏิบัติงาน					*ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ		
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	เหมาะสม	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เหมาะสม
1. สมรรถนะด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องใน งานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา									
1. มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักวิชาการ แนวคิดด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา แต่ละสาขา									
2. มีความรอบรู้ในงานด้านวิทยาศาสตร การกีฬาที่รับผิดชอบหลัก									
3. มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือทาง วิทยาศาสตร์การกีฬา									
4. มีความรู้ภาษาอังกฤษ									

สมรรถนะ/ รายการพฤติกรรม	น้ำหนัก คะแนน	ระดับการปฏิบัติงาน					*ความเห็นผู้เกี่ยวข้อง		
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	เหมาะ สม	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เหมาะ สม
5. มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ									
6. มีความรู้ในสถานการณ์ข้อมูล ข่าวสารด้านกีฬาและวิทยาศาสตร์ การกีฬาทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ									
7. มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการ งานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา									
8. มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพ นักกีฬาโดยใช้หลักการทาง วิทยาศาสตร์การกีฬา									
9. มีความรู้ในระเบียบและวิธีวิจัยทาง วิทยาศาสตร์การกีฬา									
2. สมรรถนะด้านทักษะความชำนาญใน งานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา									
1. มีทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา									
2. มีทักษะในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับ การเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย									
3. มีทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร สำหรับงานด้านวิทยาศาสตร์ การกีฬา									
4. มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และ เทคโนโลยีสารสนเทศด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬา									
5. มีทักษะในการนำเสนองานด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬา									
6. มีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในสาร ระบบ									

สมรรถนะ/ รายการพฤติกรรม	น้ำหนัก คะแนน	ระดับการปฏิบัติงาน					*ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ		
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	เหมาะ สม	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เหมาะ สม
7. มีทักษะในการสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์การกีฬาทาง internet									
8. มีทักษะด้านการสื่อสารกับผู้ฝึกสอน นักกีฬาและผู้ที่เกี่ยวข้อง									
9. มีทักษะการบริหารจัดการเวลา									
10. มีทักษะในการทำวิจัยด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬา									
11. มีทักษะในการวางแผนงานด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬา									
12. มีทักษะในการติดต่อประสานงานที่ เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์ การกีฬาทั้งภายในและภายนอก องค์กร									
13. มีทักษะในการให้คำปรึกษาและให้ คำแนะนำ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา									
14. มีทักษะในการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์ การกีฬา									
15. มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬาโดยใช้วิธีการ ทางสถิติ									
3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะที่จำเป็นใน การปฏิบัติงานด้านวิทยาศาสตร์การ กีฬา									
1. มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริตและมีจรรยาบรรณใน การทำงาน									
2. มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบใน การปฏิบัติงาน									

สมรรถนะ/ รายการพฤติกรรม	น้ำหนัก คะแนน	ระดับการปฏิบัติงาน					*ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ		
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	เหมาะ สม	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เหมาะ สม
3. มีความรู้และพัฒนาตนเองเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา									
4. มีการบริการที่ดี									
5. มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ									
6. เป็นผู้ที่ประพฤติดนอยู่ในกรอบระเบียบข้อบังคับขององค์กร									
7. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน									
8. มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ									
9. มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง									
10. มีความละเอียดรอบคอบ ระมัดระวัง									
11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง									
12. มีความจงรักภักดีต่อภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย									
13. มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน									
14. ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม									
15. มีภาวะผู้นำ									
16. มีความสามารถในการประสานงานกับภายในและภายนอกองค์กรได้ดี									
รวมคะแนนสมรรถนะหลัก		ได้คะแนนรวมทั้งสิ้น คะแนน							

* ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

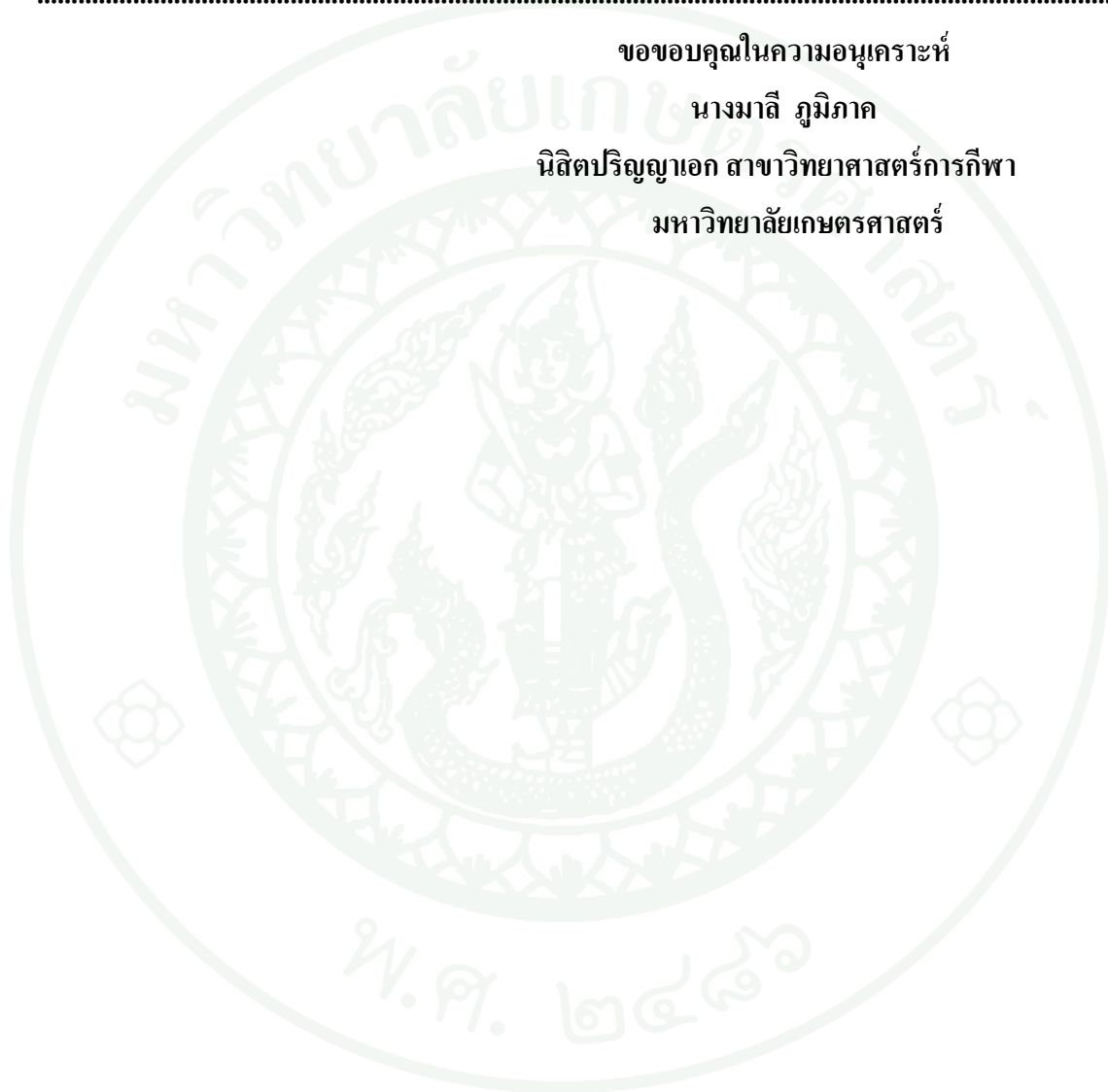
.....

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์

นางมาลี ภูมิภาค

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์





ภาคผนวก จ
ตารางแสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถามรูปแบบสมรรถนะหลัก
ของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

ตารางแสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถามรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากร
ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านความรู้

	Cronbach's Alpha	N of Items
	.949	12

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KNO2	43.22	71.791	.781	.944
KNO3	43.12	71.621	.670	.947
KNO4	43.34	70.415	.821	.942
KNO9	43.46	71.095	.790	.943
KNO10	43.43	70.711	.717	.946
KNO11	43.37	72.390	.694	.946
KNO12	43.44	71.712	.786	.944
KNO13	43.33	70.316	.673	.948
KNO14	43.31	71.419	.795	.943
KNO15	43.54	71.036	.816	.943
KNO17	43.40	70.645	.808	.943
KNO18	43.56	71.581	.797	.943

ตารางแสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถามรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากร
ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านทักษะ

	Cronbach's Alpha	N of Items
	.963	19

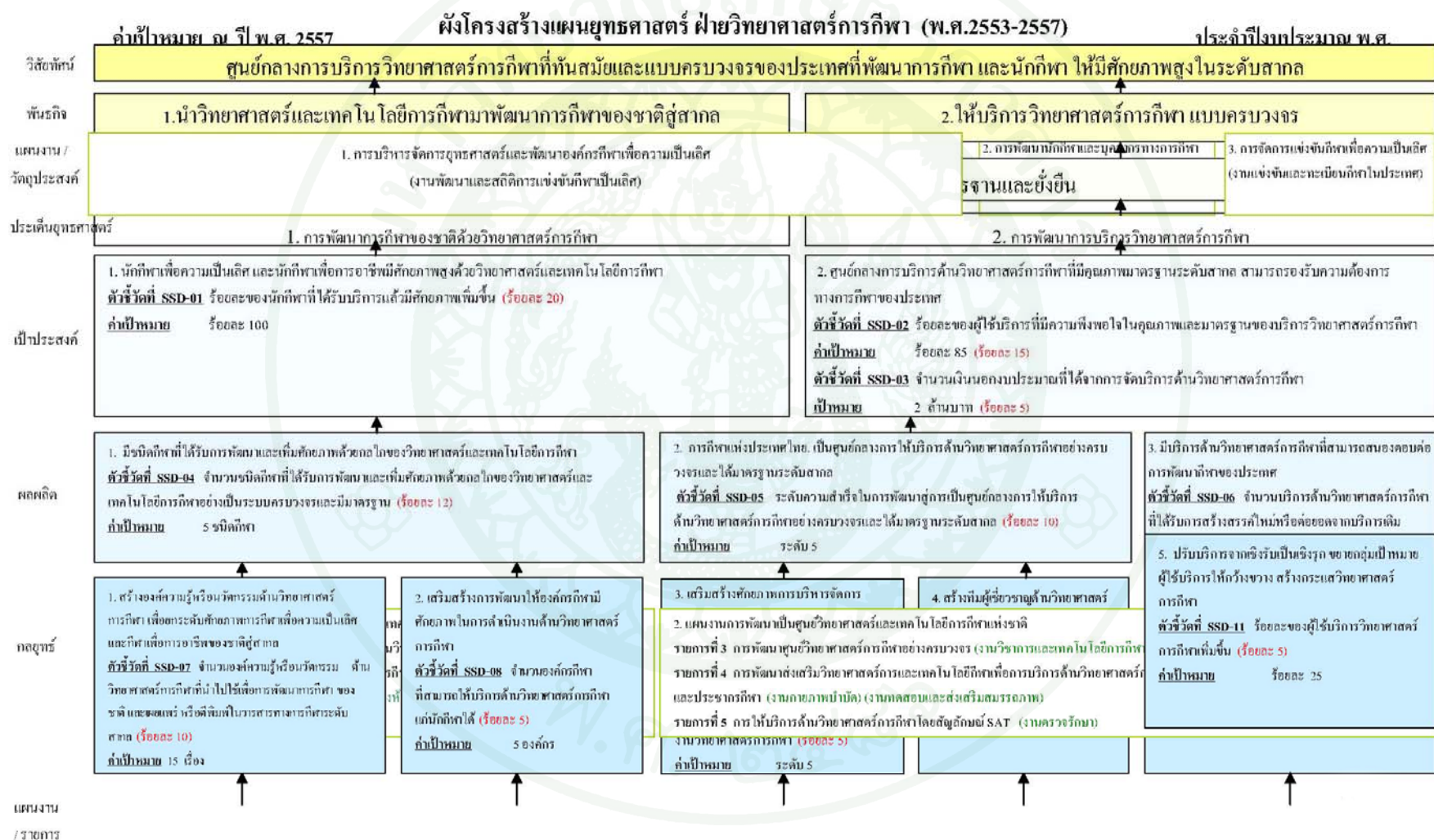
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SKI1	71.02	172.130	.692	.962
SKI2	71.13	171.328	.677	.963
SKI3_1	71.28	170.869	.767	.961
SKI3_2	71.30	170.829	.752	.961
SKI3_3	71.44	171.260	.798	.961
SKI3_4	71.48	170.549	.732	.962
SKI4	71.37	171.699	.710	.962
SKI5	71.47	174.798	.646	.963
SKI6	71.41	174.362	.787	.961
SKI7	71.32	175.171	.771	.961
SKI8	71.19	174.250	.789	.961
SKI9	71.29	172.064	.794	.961
SKI11	71.53	172.786	.790	.961
SKI12	71.23	172.286	.779	.961
SKI13	71.31	173.024	.814	.961
SKI14	71.21	174.118	.775	.961
SKI16	71.21	172.311	.820	.961
SKI17	71.29	173.183	.723	.962
SKI18	71.43	173.497	.700	.962

ตารางแสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถามรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากร
ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านคุณลักษณะ

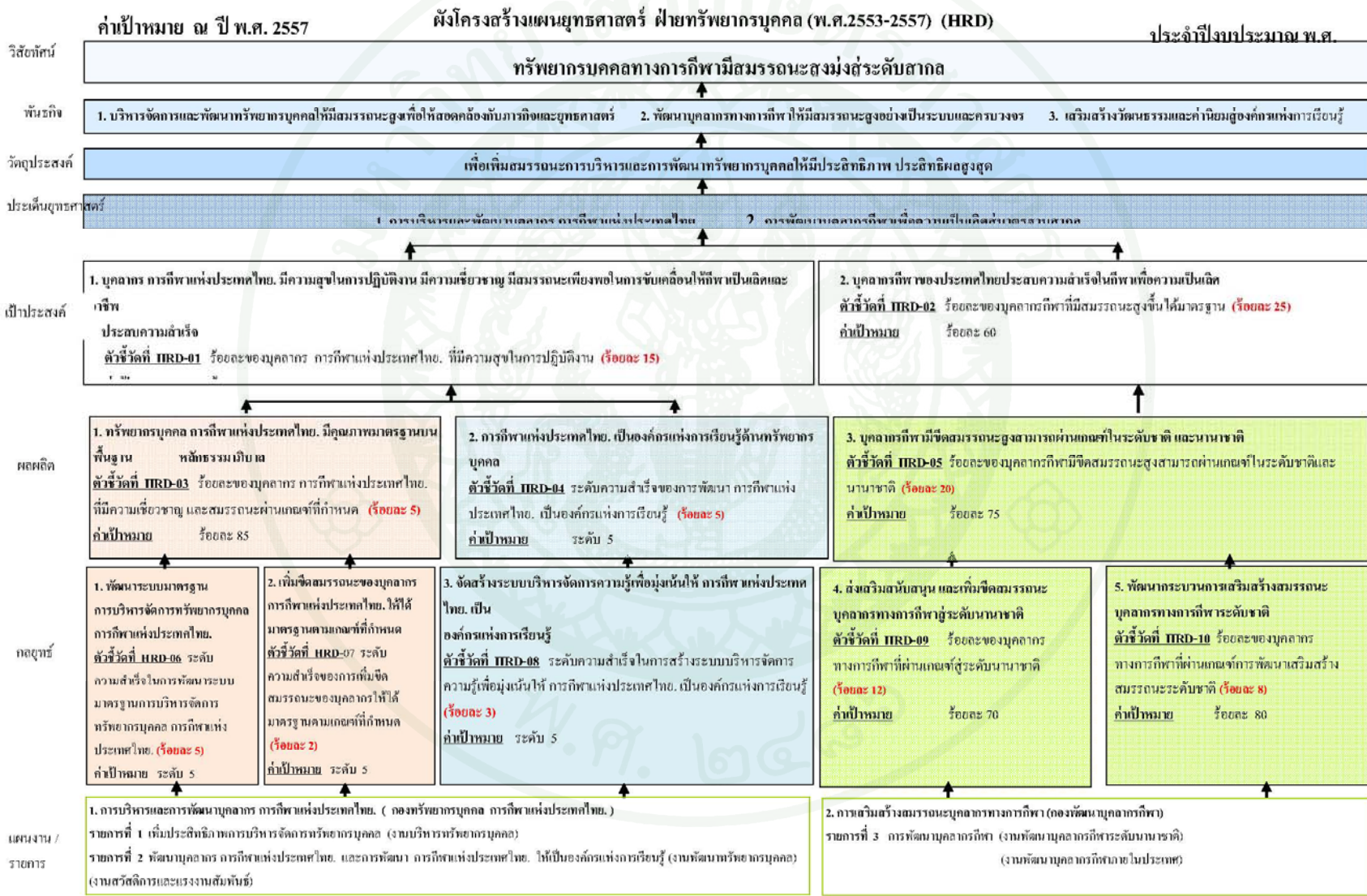
Cronbach's Alpha	N of Items			
.978	16			

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ATT2	65.20	112.281	.853	.976
ATT3	65.21	111.594	.871	.976
ATT5	65.24	111.717	.866	.976
ATT6	65.33	111.425	.876	.976
ATT7	65.31	111.931	.817	.977
ATT8	65.34	112.774	.820	.976
ATT9	65.32	111.671	.858	.976
ATT10	65.28	111.023	.881	.976
ATT11	65.34	111.334	.844	.976
ATT13	65.21	111.800	.867	.976
ATT14	65.27	113.625	.820	.977
ATT15	65.26	112.170	.801	.977
ATT16	65.20	111.745	.878	.976
ATT18	65.25	111.462	.883	.976
ATT20	65.53	112.453	.784	.977
ATT21	65.56	111.284	.821	.977









ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	นางมาลี ภูมิภาค
เกิดวันที่	7 กรกฎาคม 2515
สถานที่เกิด	จังหวัดหนองคาย
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา) มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่งปัจจุบัน	อาจารย์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย